



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع:

## دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء الطاقات المتجددة - ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ :

د. أمال حواطي

إعداد الطالب :

بوبكر أوقلمان

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	حميد قرليفة
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	أمال حواطي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	نور الدين بولعراس

السنة الجامعية: 2016-2017م / 1437-1438هـ

## إهداء:

إلى وطن العزة والكرامة وطني الحبيب "الجزائر"

كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء...

إلى ملاكي في الحياة إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى بحر العطاء والوردة الندية التي تعبقت بها رياحين الأرض إلى التي

رسمت على صفحات قلبي أجمل صورة للحياة وغرست بذور الخير في قلبي وعلمتني الصبر، إلى من فتحت أبواب الجنة

أمامها، فهي منبع حياتي ونور عيني أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو الله أن

يسكنه فسيح جنانه مع المصطفين والأخيار... أبي العزيز

إلى روح أختي "عائشة" رحمها الله "

إلى شموع دربي إحتوي: "محمد، عبد الرحمان، أمال، إكرام "

إلى الأم الكبرى جدتي الحاجة مسعودة حفظها الله ورعاها.

وإلى خالي محمد أطل الله في عمره.

إلى عمال مكتبة الكلية: رشيدة، زهية، حكيم، عزيز

إلى من علمني القرآن الكريم: الإمام عبداً الكريم عمي

إلى كل من قاسمني مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل زميلاتي وزملائي طلبة علم الاجتماع خاصة دفعة 2017

إلى كل أصدقائي "أسامة، أحمد، السعيد، حمزة، محمد، عبد الوهاب، إسماعيل، عبد القادر، الشرع، إبراهيم، عباس

معمر بن علي

إلى كل زميلاتي في الدفعة "سلاف، مسعودة، حنان، خديجة، سنية، إيمان، خولة، الزهرة، مسعودة

# تشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل  
إلى كل من علمني حرفاً  
من الابتدائي إلى الجامعي  
خاصة أساتذة علم الاجتماع  
وإلى الأستاذة المشرفة  
" حواطي أمال "

على كل المجموعات المبذولة في إنجاح هذا  
العمل

بوبر

## الفهرس

	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
	(الجانب النظري)
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
04	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الدراسة
05	3- أهداف الدراسة
7-6	4- الإشكالية والفرضيات
11-8	5- تحديد المفاهيم
17-12	6- الدراسات السابقة
22-18	7- المقاربة السوسولوجية
22	8- صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: مدخل نظري للتفكير الإبداعي
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية التفكير
25	أولا خصائص التفكير
29-26	ثانيا: علاقة التفكير ببعض المصطلحات
31-29	ثالثا: تعليم التفكير وأهميته
34-31	رابعا: مستويات التفكير وأنواعه
37-35	خامسا: عوامل تنمية التفكير

38	المبحث الثاني: الابداع
39-38	أولاً: مفهوم وخصائص الابداع
43-40	ثانياً: التطور السوسيو تاريخي للابداع
45	ثالثاً: علاقة الابداع ببعض المصطلحات
48-46	رابعاً: مستويات وأنواع الابداع
49-48	خامساً: نماذج ومعوقات الابداع
50	المبحث الثالث: ماهية التفكير الإبداعي
51-50	أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي
55-52	ثانياً: أهمية ومستويات التفكير الإبداعي
56	ثالثاً: عناصر التفكير الإبداعي
59-57	رابعاً: نظريات التفكير الإبداعي
61-59	خامساً: مراحل التفكير الإبداعي وأساليب تنميته
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مدخل نظري حول المهارات القيادية
64	تمهيد
65	المبحث الأول: منطلقات فكرية حول القيادة الإدارية
69-65	أولاً: مفهوم القائد وأنماط سلوك القادة الإداريين
71-69	ثانياً: علاقة القيادة ببعض المصطلحات
72-71	ثالثاً: أهمية ومتطلبات القيادة
74-72	رابعاً: عناصر القيادة
81-75	خامساً: نظريات القيادة
82	المبحث الثاني: تنمية المهارات القيادية
82	أولاً: مفهوم المهارة
83	ثانياً: أهمية المهارات القيادية
86-84	ثالثاً: تصنيف المهارات القيادية
97-87	رابعاً: أنواع المهارات القيادية
103-98	خامساً: تنمية المهارات القيادية

104	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
106	تمهيد:
107	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
111-107	أولا: مجالات الدراسة
111	ثانيا: المنهج المتبع
113-112	ثالثا: أدوات جمع البيانات
115-113	رابعا: كيفية اختيار العينة
120-116	خامسا: خصائص عينة البحث
	المبحث الثاني: تحليل واستنتاجات الفرضيات
130-121	أولا: تحليل بيانات الفرضية الأولى
131-130	ثانيا: استنتاج الفرضية الأولى
139-132	ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية
141-140	رابعا: استنتاج الفرضية الثانية
142	خامسا: الاستنتاج العام
143-142	سادسا: التوصيات والمقترحات
145	خاتمة
152-146	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول:
41	يمثل أبرز العلماء في المجالات الابتكارية	-01-
42	يمثل أهم رواد الفكر الإداري	-02-
116	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	-03-
117	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	-04-
118	يمثل توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي	-05-
119	يبين طبيعة الوظيفة الحالية	-06-
120	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة	-07-
121	يبين كيفية القيام بكل مشكلات العمل	-08-
122	الاستفادة من الدورات التدريبية وعلاقته بتوليد الأفكار الجديدة	-09-
123	الخبرة وعلاقتها بالتغيير في أسلوب العمل	-10-
124	طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق الأهداف	-11-
125	الخبرة وعلاقتها بتحليل مشكلات العمل	-12-

126	يبيّن الاستفادة من الدورات التدريبية	-13-
127	يبيّن صعوبات العمل	-14-
128	طبيعة العلاقة بين الزملاء والقدرة على تحمل المسؤولية	-15-
129	علاقة الأسلوب المتبع في الاجتماعات وعلاقته بالاجتماع الناجح	-16-
132	القدرة على صياغة الأهداف وعلاقتها بالتأثير في الآخرين	-18-
133	فهم متطلبات العمل وعلاقته بتوزيع المهام	-19-
134	علاقة السن بالتغيير في أسلوب العمل	-20-
135	علاقة الجنس بتحليل الأمور	-21-
136	يبيّن الوقت المناسب لإنجاز العمل	-22-
137	يبيّن الأسلوب المتبع في الاجتماعات	-23-
138	علاقة الخبرة بصعوبات العمل	-24-
139	المواضيع التي تناقش في الاجتماعات	-25-



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل:
32	يوضح مستويات التفكير حسب القدرات والكفاءات	-01-
33	يمثل مستويات التفكير وفقا للجهد المبذول في العملية التفكيرية	-02-
33	يمثل مستويات التفكير وفقا للقدرات والطاقات التي يمتلكها الإنسان	-03-
34	يمثل مستويات التفكير وفقا للحالة النفسية	-04-

يعتقد معظم الناس أن الإبداع يكاد مقصوراً على بعض الفنانين والمخترعين الموهوبين وفي واقع الأمر لو تناولنا الإبداع بمفهومه الأوسع، لوجدنا أننا جميعاً مبدعون في كل أيامنا، فحلنا للمشكلات أو تغلبنا على المصاعب التي تعترض طريقنا وإدخالنا للأشياء الجديدة في حياتنا، وتعديل الأشياء القديمة فيها إلا دليل واضح على الإبداع قائم في حياتنا، وحتى نستطيع تنمية مهارتنا وقدراتنا على التفكير الإبداعي علينا أن نسعى لفهم عملية الإبداع.

إضافة الى ذلك تهتم الدول المتقدمة بإكساب التفكير الإبداعي لأبنائها، واهتمامهم بالمبدعين أدى الى تفجر المعرفة العلمية والتكنولوجية فيها، بالشكل الذي نراه اليوم، إذا كان الاهتمام بالتفكير الإبداعي والمبدعين سمة تميّزت بها الدول المتقدمة لرفع مستواها العلمي والتكنولوجي فيها، بالتالي لتحسين الظروف الحياة فيها وخلق مجتمع قادر على التواصل مع غيره من مجتمعات العالم ثقافياً وعلمياً تكنولوجياً واقتصادياً من خلال تفجير الطاقات الإبداعية لأبنائها وتنميتها ورعايتها.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن أهمية التفكير الإبداعي ودوره في تنمية المهارات القيادية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية ولتحقيقه قسمنا العمل الى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين، أما الجانب الميداني ويضم مبحثين، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث نتناول في الفصل الأول المعنون الإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه الى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات، بالإضافة الى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع والمقاربة السوسولوجية وصعوبات الدراسة.

ونتناول في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان مدخل نظري حول التفكير الإبداعي، المبحث الأول تطرقنا المفهوم و الخصائص ، علاقة التفكير ببعض المصطلحات، تعليم التفكير و أهميته مستويات التفكير و أنواعه و عوامل تنمية التفكير، أما المبحث الثاني ماهية الابداع تطرقنا فيه الى مفهوم و خصائص الابداع التطور السوسيوثقافي للإبداع، علاقة الابداع ببعض المصطلحات، مستويات الابداع، نماذج الابداع بالإضافة الى المبحث الثالث المعنون بماهية التفكير الإبداعي تطرقنا فيه الى خصائص التفكير الإبداعي، أهمية و مستويات التفكير الإبداعي، عناصر التفكير الإبداعي، نظريات التفكير الإبداعي، مراحل التفكير الإبداعي و أساليب تنميته، و في الأخير خلاصة الفصل .

ونتناول في الفصل الثالث تحت عنوان مدخل نظري حول المهارات القيادية تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم القائد وأنماط سلوك القادة الإداريين، علاقة القيادة ببعض المصطلحات، أهمية ومتطلبات القيادة عناصر القيادة، نظريات القيادة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى مفهوم المهارة، أهمية المهارات القيادية تصنيف المهارات القيادية، أنواع المهارات القيادية، تنمية المهارات القيادية، وفي الأخير خلاصة الفصل.

ونتناول في الجانب الميداني، المبحث الأول تطرقنا الى مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات كيفية اختيار العينة، خصائص عينة البحث أما المبحث الثاني تطرقنا الى تحليل واستنتاج بيانات الفرضية الأولى، تحليل واستنتاج بيانات الفرضية الثانية، الاستنتاج العام، وفي الأخير التوصيات والمقترحات الخاتمة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع :

1. أسباب اختيار الموضوع :

2. أهمية الدراسة :

3. أهداف الدراسة :

4. الإشكالية و الفرضيات :

5. تحديد المفاهيم :

6. الدراسات السابقة :

7. المقاربة السوسولوجية :

7. المقاربة السوسولوجية :

8. صعوبات الدراسة :

تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل الى التطرق الى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدء بأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، ثم الإشكالية والفرضيات وبعد ذلك تطرقنا الى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وفي الأخير صعوبات الدراسة، وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

## 1.1 الأسباب الذاتية:

الميل الشخصي الى دراسة موضوع التفكير الإبداعي.

## 2.1 الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي ودوره في تنمية المهارات القيادية في التخصص.
- الحاجة الماسة للتفكير الإبداعي والدور الذي يلعبه في قيادة المؤسسة نحو التميز.

## 2. أهمية الدراسة:

تعتبر دراسة التفكير الإبداعي ودوره في تنمية المهارات القيادية موضع اهتمام العديد من كتاب الإدارة والباحثين خاصة في الدول المتقدمة، فقد أدركت الكثير من المؤسسات في الدول الصناعية ما يترتب عن تطبيق التفكير الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل خاصة وأن التفكير الإبداعي أصبح مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى للريادة في مجال تخصصها.

## 3. أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية لدى إطارات مؤسسة الطاقات المتجددة للكهرباء والغاز بولاية غرداية.
- محاولة التعرف على مدى فهم وإدراك إطارات مؤسسة الطاقات المتجددة للكهرباء والغاز للمهارات القيادية.
- محاولة التعرف على معوقات التفكير الإبداعي ومدى مساهمته في تنمية المهارات القيادية.
- محاولة التعرف على واقع التفكير الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

## 4. إشكالية وفرضيات الدراسة:

لعل إستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف الجوانب بطريقة تضمن توليد الأفكار المستحدثة والتشجيع الابداع، خاصة في الدول التي تسعى جاهدة الى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد الباحثين على أن القرن الواحد والعشرين بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء الى الإبداع أمرا لا مفر منه أمام المؤسسات باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسة وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

وفي المقابل تحتاج المؤسسة إلى إدراك أهمية المهارات القيادية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحسين خدماتها وبالتالي فهي تسعى لتمتلك أكبر قدر من المهارات من خلال تدريب أفرادها ليسهل عليهم التعامل مع متغيرات العصر وبهذا يتحقق هدفها لتصبح المؤسسات الرائدة في مختلف المجالات، إضافة الى ما سبق فإن أهمية القيادة في تحسين مستوى ورفع معدلات الإنتاجية تكمن في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين مما يزيد ذلك في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

ويعتبر التفكير الإبداعي جوهر عملية التغيير إذ على المؤسسات الحديثة أن تواكب التغيرات السريعة سواء كان في بيئتها الداخلية أو الخارجية عن طريق البحث عن أداء متميز في ظل بيئة ديناميكية وحركية متسارعة من أجل الوصول الى التميز وتقديم خدمات أجود وأفضل من مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها.

ولقد لجأت معظم المؤسسات المعاصرة الى إعادة بناء استراتيجية جديدة تتفاعل مع التحديات الراهنة لذلك نجدها تسعى الى تشجيع التفكير الإبداعي لدى قادتها من خلال إعداد برامج تدريبية تتكفل باحتواء القدرات الفردية داخل المؤسسة، وأيضا الدور الذي تساهم به أساليب تنمية التفكير الإبداعي مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة من خلال استثمار هذه القدرات وتفعيلها لخدمة أهداف المؤسسة.

تواجه المؤسسات الجزائرية العديد من التحديات الاستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والقوى المعوقة، كما أنها تتضمن العديد من الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منا التخلص من السلوكيات والتصرفات التي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديد وأساليب متنوعة التي يمكنها تنمية التفكير الإبداعي مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي وهي أيضا تساعدنا على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم أساليب التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة للكهرباء والغاز؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور أسلوب العصف الذهني في تنمية المهارات القيادية؟
- هل لأسلوب المجموعات الإسمية دور في تنمية المهارات القيادية؟

الفرضيات الجزئية:

- أسلوب العصف الذهني له دور في تنمية المهارات القيادية.
- أسلوب المجموعات الإسمية له دور في تنمية المهارات القيادية.



## 5. تحديد المفاهيم:

1.5 مفهوم التفكير: يرى عصام عبد الحليم أن التفكير هو " مفهوم افتراضي يشير الى عملية داخلية

تُعزى الى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي قصدي موجه نحو مسألة ما، أو اتخاذ قرار معين أو اشباع رغبة في العلم، أو إجابة عن سؤال معيّن ويتطور التفكير لدى الفرد تبعاً للبيئة المحيطة به<sup>1</sup> "

كما يعرفه إبراهيم الحارثي بأنه " ذلك الشيء الذي يحدث أثناء حل مشكلة، وهو الذي يجعل للحياة معنى، وهو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك لكنها لا تستثني اللاوعي "

ويعرفه فتحي جروان بأنه " عملية كلية تقوم على طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليها، وهي عملية غير مفهومة تماماً، وتتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس وعن طريقها تكتسب الخبرة معنى<sup>2</sup> "

التعريف الإجرائي للتفكير: عملية عقلية ينظم بها الفرد خبراته ومعلوماته وانفعالاته لحل مشكلة معينة.

## 2.5 مفهوم الإبداع:

يعرف ريبير **Reber** الإبداع بأنه " تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة الى العمليات العقلية

التي تؤدي الى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو إنتاجات فريدة او جديدة "

يعرفه سمبسون (**Simpson**) " المبادأة التي يبيدها الفرد في قدرته على التخلص من السياق

العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير<sup>3</sup> "

1- محمود طافش، تعليم التفكير مفهومه أساليبه مهاراته، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2006، ص 23.

2- نفس المرجع، ص 24.

3- محمد حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2004، ص ص 48-49.

عزّفه حريم بأنه " عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ويتجاوز كل ما هو مألوف وقد يكون هذا الشيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها تطبيقها بالمنفعة على المنظمة والمجتمع ككل"<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للإبداع:** هو عملية عقلية تظهر لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو أعمال جديدة، من خلال مراحل متعددة.

### 3.5 مفهوم التفكير الإبداعي:

هو "تفكير منفتح يخرج عن التسلسل المعتاد في التفكير، إلى أن يكون التفكير متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة ..... ويعرف بأنه " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي تعتبر سابقاً أنها غير مترابطة"<sup>2</sup>

هو " نشاطاً عقلياً مركباً وهادفاً توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة "

**التعريف الإجرائي للتفكير الإبداعي:** هي قدرة إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة والسعي لحل مشكلات العمل وصياغة بدائل جديدة بحيث تتميز بالحدثة ويمكن التدريب عليها وتنميتها.

1- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار مكتبة الخامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2010 ص 34.

2- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان مكتبة فهد الوطنية، الرياض المملكة العربية السعودية ط 1، 2002، ص 24.

وعرفه حبيب " بأنه قدرة الفرد على رؤية ما حوله بطريقة جديدة والتعرف على المشكلات التي لم

يتوصل إليها أحد من قبل، والتوصل الى حلول فعالة ومتفردة وجديدة لتلك المشكلات<sup>1</sup>

#### 4.5 مفهوم المهارات القيادية:

ويعرفها **كنعان** بأنها " قدرة القائد على القيام بالأعمال الفنية والإدارية وإقامة علاقات إنسانية داخل

التنظيم بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد في الجهد والوقت"<sup>2</sup>

المهارة هي: هي " استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب وتجعل

الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين"<sup>3</sup>

كما أن المهارة الإدارية هي " القدرة على إنجاز عمل ما، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام

أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، بقدرات لا تتوفر في

غيرهم وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب "والملاحظ أن المهارات الطبيعية أقل تأثيرا في

القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القادة مهارات مكتسبة يتم تنميتها

والتدريب عليها، وممارستها تحت اشراف قادة أكثر علما وخبرة<sup>4</sup>.

1- وليد عبد الكريم صوافطة، تنمية مهارات التفكير الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1 2008، ص39.

2- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009-2010، ص 11.

3- رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008 ص 63.

4- عبد العزيز إبراهيم التويجري، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 34.

وتعرف أيضا بأنها " السلوكيات والمهارات التي تمتلكها القيادات تساعدهم على القيام بالأعمال والمهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية أقل جهد وأقل وقت مع توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوظيف الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة.

**التعريف الاجرائي للمهارات القيادية:** قدرة الإطارات بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة على انجاز عمل ما، بدقة كبيرة وسرعة أكثر، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب.

**مفهوم القيادة الإدارية:**

يعرف **سعود النمر وآخرون** القيادة بأنها " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"<sup>1</sup>

يعرفها **باس (B.Bass)** «بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب"<sup>2</sup>

عرفها **Sekler Hudson** على أنّها " عملية التأثير وشحذ همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي للقيادة:** هي قوة تأثير إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة في العاملين وقدرته على توجيههم بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

1- عادل بن صالح الشقحاء، علافة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003ص20.

2- محمد بمجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، ط1 1999، ص ص 176-177.

3- ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013 ص 19.

## 6. الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضياتها، اطلعنا على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال من أجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً وهي كالتالي:

الدراسة الأولى سامر العبيدي عبد الله الصاعدي بعنوان: **التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2011.

تلخصت أهم أهدافها:

- المراجعة التحليلية للأدبيات والدراسات التي اهتمت بالاتجاهات الحديثة في التدريب، لا سيما التدريب الذاتي، ودوره في تنمية المهارات الإدارية<sup>1</sup>.
- القاء الضوء على مفهوم التدريب الذاتي وعلاقته ببعض المفاهيم التدريبية الأخرى ذات العلاقة.
- التعرف على الطبيعة الخاصة لأجهزة الشرطة في المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل التي تؤثر في قدرة القيادات الأمنية لهذه الأجهزة على التدريب الذاتي والمستمر، وتنمية مهاراتهم الإدارية.
- دراسة وتحليل اتجاهات القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي ومدى اقتناعهم بجدوى هذا التدريب، وكيفية الاستفادة منه في تنمية المهارات الإدارية.
- التعرف على خصائص المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية ومقومات ومعوقات تطبيق مدخل التدريب الذاتي.

<sup>1</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، **التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية**، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2011، ص 10.

- تقدم عدد من التوصيات التي يمكن من خلالها الاستفادة من التدريب الذاتي في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

انطلقت من فرضيتين:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.

- يوجد فروق ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة التحليلية للمراجع من كتب ودراسات ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، والمسح الاجتماعي، منهج تحليل النظم.

العينة: تتكون عينة البحث من 147 مبحوث من القيادات الأمنية بدءاً من رتبة رائد وحتى رتبة لواء والتي تشغل بالفعل الوظائف القيادية بالشرطة بمنطقة المدينة المنورة وذلك بتطبيق أسلوب الحصر الشامل.

تلخصت أهم نتائجها:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

- يوجد فروق ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

<sup>1</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 51.

من خلال عرضنا للدراسة سنتطرق الى أهم النقاط التي تتفق وتختلف معها الدراسة ودراستنا الحالية، بحيث تتفق دراستنا الحالية مع دراسة سامر العبيدي عبد الله الصاعدي كلا الدراستين اعتمادا على المنهج الوصفي وملائمته لدراسة الظاهرة الاجتماعية ووصفها وصفا موضوعيا، وتختلف دراستنا الحالية مع دراسة سامر العبيدي عبد الله الصاعدي، يختلفان في العينة بحيث دراستنا طبقت على إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقت المتحددة بولاية غرداية الجزائر، ودراسة سامر العبيدي عبد الله الصاعدي عينة البحث على القيادات الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

واستفدنا من الدراسة من خلال اعتمادها على التدريب الذاتي كأحد المتغيرات الرئيسية التي تنمي المهارات القيادية في حين دراستنا الحالية أيضا استخدمنا التدريب من الأساليب التي تساهم في صقل قدرات ومهارات القادة.

**الدراسة الثانية:** لخالد بن أحمد إبراهيم الوهبي بعنوان: دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية - دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية كلية فهد الأمنية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2005 سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الآداب الملك فهد الأمنية<sup>1</sup>.
- التعرف على اختلاف تقييم أفراد العينة لبرامج التأهيل القيادي وفقا لخصائصهم الشخصية.

<sup>1</sup> - خالد بن أحمد إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص 165.

تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

- يرى كل من المدربين والمتدربين أن جميع برامج التأهيل الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب الدارسين.
- أن معظم أفراد الدراسة موافقون بشدة أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين<sup>1</sup>.

من خلال عرض الدراسة سنتطرق الى النقاط التي تختلف وتتفق معها الدراسة ودراستنا الحالية حيث تختلف دراستنا الحالية مع دراسة خالد بن أحمد إبراهيم الوهبي في كونها ركزت على دور برامج التأهيل في تنمية المهارات القيادية وأن دراستنا تحاول الكشف عن الدور الذي يساهم به التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية، وتتفق دراستنا الحالية ودراسة خالد بن أحمد إبراهيم الوهبي في التعرف على التدريب وكيف يساهم في تنمية المهارات القيادية.

في حين استفدنا من الدراسة في دراستنا الحالية لكونها توصلت الى أن كل المتدربين والمدربين يقرون بأن برامج التأهيل تسهم بدرجة عالية في تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب الدارسين وهذا أفادنا كثيرا في دراستنا الحالية أن الاستفادة من الدورات التدريبية يساهم بشكل أو بآخر في تنمية المهارات القيادية لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

**الدراسة الثالثة:** بن التومي سارة، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة دراسة حالة مديرية العملية الإدارية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة المسيلة الجزائر، سنة 2012.

<sup>1</sup> - خالد بن أحمد إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص 165.



تلخصت أهم أهدافها:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي والمهارات الإدارية للقادة في المنظمات.
- التعرف على مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بمديرية لإتصالات الجزائر بالمسيلة.
- اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المنظمات.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير المهارات القيادية للمسؤولين بها.

انطلقت من ثلاث فرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية<sup>1</sup>.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين ومستوى مهاراتهم القيادية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة.

المنهج: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وجوانبها وأبعادها في إطار معين.

العينة: اقتضت الدراسة على عينة قصدية تخص فئة الإداريين ممن يحملون مسميات: مدير، رئيس قسم رئيس مصلحة، البالغ عددهم ستون موظفا وموظفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 9.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود عدد معتبر من المعوقات الإدارية والتنظيمية، المادية ... حال دون الدور المنتظر للتفكير الإبداعي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- تأثير واضح للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المدة، عدد الدورات التكوينية) على مستوى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإبداعي ومستوى مهارة القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  حيث ان التفكير الإبداعي فسر بنسبة 16.9 في المئة من التباين في المتغير التابع.
- وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$ <sup>1</sup>.

من خلال عرض الدراسة سنتطرق الى النقاط التي تختلف وتتفق معها الدراسة ودراستنا الحالية حيث تتفق هذه الدراسة مع موضوع وأهداف دراسة بن التومي سارة من خلال استعراض الأطر النظرية والفكرية للتفكير الإبداعية وعلى مدى توافر مهارات القيادة الإدارية لدى الإدارات، وتختلف الدراسة و دراستنا الحالية لكون هذه الدراسة تحاول البحث عن دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية لدى إدارات مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة، في حين دراسة بن التومي سارة تبحث عن الفروق ذات الدلالة بين في مستويات التفكير الإبداعي، ودرجة توفر المهارات القيادية، وأيضاً الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين ومستوى مهاراتهم القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص 148.

في حين استفدنا من الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها لتكن بداية لدراستنا الحالية وأن الدراسة اقتصر على فئة الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة)

## 7. المقاربة السوسولوجية:

إن البحث في مجال التفكير الإبداعي والمهارة القيادية يقودنا الى تحديد الإطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد توقع موضوع البحث ورسم معالم وأطر الدراسة بوضوح مما يسمح بتبرير استعمال مفاهيم معينة وإثبات صحة النتائج التي تم اكتشافها والتوصل إليها.

وقد اعتمدنا على نظرية القيادة الإبداعية كمقاربة سوسولوجية للدراسة حيث أنها ظهرت على يد " مالكوم ناولز Malcom knows " في سنة 1990 حيث قام بدراسة العلاقة بين القيادة والابداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والابداع لتصبح القيادة الإبداعية<sup>1</sup>.

### أ. مفهوم القيادة الإبداعية:

وتعرف القيادة الإبداعية على أنها " قدرة القائد على القيام بالتغيير او التطوير أو إنتاج الجديد من خلال الأفراد، الوسائل التقنية والأنظمة، لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها الحالية والمستقبلية عبر طرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة، الأصالة والمرونة"

كما تعرف بأنها " القدرة على تغيير ان تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد يمكن استعماله بتقنيات حديثة تتناسب مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديثة وتلبية حاجات المجتمع "

<sup>1</sup> - عبد الوهاب رميدي ونسيمة أعمر ستي، القيادة الإبداعية مفاهيم أساسية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات جامعة غرداية، الجزائر، 15 فيفري 2017 ص9.

كما عرفت أيضا " بأنها القدرة على جميع الأفكار سواء عن طريق العاملين معه، أو عن طريق مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي الى تغيير هذه الفكرة وتحويلها الى مجال تجاري، اقتصادي مريح ماديا وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية الاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار."

### ب. مهام القائد الإبداعي:

للقائد الإبداعي عدة مهام تساعده على مواكبة التحديات سواء كانت داخلية من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنسيق وتنظيم، وخارجية مثل المرونة في استراتيجيتها والتنافسية بين المؤسسة والبحث عن التمويع في السوق لضمان البقاء والاستمرار والاستقرار وهي كالتالي:

- رؤية مستقبلية شاملة للمؤسسة وتعتمد على الأبعاد التالية:
  - ✓ كيف سيكون وضع المؤسسة مستقبلا إداريا وتقنيا وماليا.
  - ✓ ماهي المخرجات التي تحتاجها المؤسسة.
  - ✓ تحسين وزيادة الإنتاج.
  - ✓ تحديد البرنامج والخطط ومجالات التميز.
  - ✓ ما هي الإنجازات المستهدفة.
- بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
- غرس الابداع والابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ثقافة المؤسسة وتوفير التحفيز وتشجيع المبدعين والمبتكرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 99.

- إسناد وظائف ومهام جديدة للمدراء والحرص على أن يبقى الجميع في حالة تعلم مستمر.
- تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة بموهبة جديدة، وأهم ما يميز القائد المبدع المرونة التي يجب أن تتوفر في شخصيته.
- القائد المبدع يعتمد على الافتراضات الإيجابية فيما يخص الموارد البشرية فهي تشجع التوجيه الذاتي أو الإدارة الذاتية<sup>1</sup>.
- القيادة المبدعة تدرك تمام الإدراك أن إلتزام الأفراد يكون تجاه القرارات حينما يشاركون في صياغتها وعندما يحسون بمشاركة أكبر.
- أن يكون لديه مساحات إدارية تحفيزية لتشجيع العاملين على الإبداع.
- السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المنظمة بها.

### ج. سمات وخصائص القيادة الإبداعية:

للإطلاق: والمقصود بها " كمية إنتاج كبيرة من الأفكار تفوق الوسط العام، ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة "، وهي في جوهرها عملية تذكر أو إستدعاء اختيارية لمعلومات وخبرات ومفاهيم سبق تعلمها فالمبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في مدة زمنية محددة مقارنة بغيره، أي على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وتتوافر هذه القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وتتوافر هذه القدرة عند بعض الأفراد بشكل مرتفع.

<sup>1</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 100-101.

وتنقسم الطلاقة الى أنواع ثلاثة هي:

- الطلاقة اللفظية: هو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة<sup>1</sup>.
- الطلاقة الفكرية: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة الأشكال: القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات والتعديلات لمثير بصري مثل: كون أقصى ما تستطيع من الأشكال باستخدام ثلاث دوائر مغلقة أو ستة خطوط متوازية.
- **المرونة:** يقصد" بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع الى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة<sup>2</sup>، للمرونة مظهران:
- المرونة التلقائية: وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد<sup>3</sup>.
- المرونة التكوينية: وتعني التوصل الى حل مشكلة، او موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

- **الأصالة:** لقد عرف جيلفورد الأصالة على أنها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جديدة وهي درجة الجدية التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة المقبولة في الوقت نفسه.
- **الحساسية للمشكلات:** تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي ويقصد بها " الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جلال عزيز فرمان البرقعاوي، التفكير الإبداعي علم وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، بابل - العراق، ط1، 2014، ص 39.

<sup>2</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> - يحيى بن صابر، إدارة التفكير الإبداعي وأسس حل المشكلات، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2016، ص 6

<sup>4</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 102.

وفي الأخير تعتبر القيادة الإبداعية سمة من المؤسسات الحديثة في ظل التنافسية الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من تهديدات وفرص، وتعددت مجالات القيادة الإبداعية سواء كانت في بناء الاستراتيجيات أو ابتكار أساليب والأنظمة أو في تنمية مهارات العاملين وفق احتياجاتها ويظهر دور القيادة الإبداعية في:

- تعيش المؤسسات الحديثة ظروف متغيرة فرضت الحاجة الى القيادة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية يفرض التغيير والتطوير المستمر الذي يتطلب الابداع.
- تعتبر عنصرا أساسيا في رفع كفاءة المؤسسة ونتاجيتها بالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

**8. صعوبات الدراسة:** إن أي عمل كان تواجهه بعض العراقيل والصعوبات، ومن بين هذه الصعوبات

التي واجهتنا:

- رفض بعض المؤسسات في إطار هذه الدراسة الميدانية قبول إجراء الدراسة لديها.
- تستر بعض الموظفين حول تقديم المساعدة لنا عند إجراء هذه الدراسة.
- صعوبة إجراء مقابلة مع الإطارات نظرا لطبيعة العمل.

# الفصل الثاني

## مدخل نظري للتفكير الإبداعي

المبحث الأول: ماهية التفكير

المبحث الثاني: الإبداع

المبحث الثالث: ماهية التفكير الإبداعي



تمهيد:

تباينت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تعريف التفكير والمتتبع لتلك التعريفات يراها مختلفة كونها استندت على أسس واتجاهات نظرية مختلفة، وبطبيعة الحال لكل فرد أسلوبه الخاص في التفكير متأثراً بنمط تنشئته ودافعيته وحلفيته الثقافية وغير ذلك، الأمر الذي قاد الى غياب رؤية موحدة عندهم بخصوص تعريف جامع للتفكير.

تواجه المؤسسات في العصر الحديث العديد من التحديات التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والمعوقات، لذا أصبح التفكير الإبداعي اللغة السائدة في عصر المعلومات، بحيث يظهر دور التفكير الإبداعي لكونه يجعل المؤسسة قادرة على التميز والاستمرار وضمان البقاء.

## المبحث الأول: ماهية التفكير

أولاً: خصائص التفكير: يتميز التفكير كالاتي:

- أنه يأخذ صفة الاستمرارية ولا يمكن الإستغناء عنه.
- يرتبط بالمعلومات التي تشكل الموقف.
- يتطور من مرحلة الى أخرى حسب نظرية بياجيه وأن تطوره مرتبط بالخبرة والتكرار والمران حسب وجهة نظر المدرسة السلوكية وتنوع حسب أنماط متعددة.
- هناك دراسات وأبحاث ترى بأن خصائص التفكير تمتاز بسمات منها:
- أنه يعد نشاطا عقليا مباشرا ويرتبط بالنشاط العملي للفرد.
- يعتمد على ما يستقر في الدماغ من معلومات حول القوانين العامة للظواهر.
- ينطلق التفكير من الخبرة الحسية ولكنه لا ينحصر فيها ولا يقتصر عليها.
- يعد انعكاسا للعلاقات والروابط والظواهر والأحداث والأشياء التي تكون على شكل لفظي أو رمزي<sup>1</sup>.

ويرى السيد خير الله " أن التفكير يعرف بأنه عند ظهور أي مشكلة للفرد يصعب عليه حلها والتغلب عليها في ضوء خبراته ومعلوماته السابقة فإن الفرد يقوم بنشاط فكري لكي يصل الى حل مناسب لهذه المشكلة ويتميز هذا النشاط الفكري بالخصائص التالية:

- القدرة على إدراك العلاقات الأساسية في الموقف المشكل.
- القدرة على اختيار بديل من عدد كبير من البدائل المتاحة.
- القدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات السابقة.

1- جلال عزيز فرمان البرقاوي، مرجع سابق، ص 25.

- القدرة على إعادة تنظيم الأفكار المتاحة وذلك بهدف الوصول الى أفكار جديدة<sup>1</sup>.

ثانيا: علاقة التفكير ببعض المصطلحات

### 1. التفكير واللغة:

**الأولى:** ترى بان اللغة هي التي تحدد التفكير وتبني هذه الرؤية العالم (وورف) وهو من أشهر علماء الاجتماع الأمريكيين في نظريته (النسبية اللغوية والحتمية اللغوية) وهي ترى أن المجتمع لا يرى العالم الا من خلال لغته فاللغة تساعد التفكير وتنميه ونظريته تشمل جانبين:

أ- هو التسليم بالنسبية اللغوية أي أن المتحدثين باللغات المختلفة لديهم إدراكات وتصورات مختلفة عن العالم، وقدم (وورف) أمثلة كثيرة مؤيدة لوجهة نظره هذه مثل (هنود الهوي) الذين يستخدمون كلمة واحدة تشير إلى الحشرات وأخرى إلى الطائر فهو في اعتقاده لديهم قصور في تفكيرهم وإدراكهم لما حولهم بسبب عدم تطور لغتهم<sup>2</sup>.

ب- الحتمية اللغوية وتدعي أن بناء اللغة يضع قيودا أو شروطا على تمثيلات اللغة حيث (وورف) أن الفرد يرى العالم كنتيجة للطريقة التي يتم التعبير عن علاقات المعنى من خلال قواعد النحو في اللغة ومن الأمثلة التي يسوقها هنا أن الأفراد في اللغة الإنكليزية يميلون بشكل طبيعي الى التفكير في الأسماء على أنها أشياء وفي الأفعال على أنها أنشطة لكن هنود هوي يعبرون عن أشياء مثل البرق والذهب على أنها أفعال، بمعنى أن التفكير في الأسماء على أنها أشياء، أما هنود الهوي يعبرون عن الأشياء على أنها أفعال.

**الثانية:** تؤمن بأنهما شيء واحد وهذا الرأي تبناه واطسون إذ يشير الى أن التفكير هو لغة ولا يوجد فرق بينهما فالتفكير عبارة عن تناول الكلمات في الذهن كحديث داخلي ضمني بدون أصوات واللغة قد تكون

1- فوزية محمود النحاحي، الاتجاهات الحديثة في تنمية التفكير والابداع، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص 16.

2- جلال عزيز فرمان البرقاوي، مرجع سابق، ص 25

خارجية كالكلمات والأصوات أو داخلية كالتفكير ويقرر العلماء أنهما يرتبطان بنفس العمليات الأساسية حيث أن القدرة على التجريد والتصوير مطلوبة في استخدام اللغة والتفكير في مستوياتها العليا.

**الثالثة:** تقول بأن التفكير يسبق اللغة إذ يؤكد بياجيه ذلك فتفكير الطفل ينمو أولاً من خلال تفاعله مع بيئته ثم يتبعه الارتقاء اللغوي ودليله على ذلك ان الانسان الأول مارس التفكير والإحساس بالألم والفرح بدون توفر اللغة ثم تعلمها في مراحل متأخرة كما يشير الى أنها ليست ضرورية للنمو المعرفي او الذكاء في المرحلة الحسية الحركية<sup>1</sup>.

لذلك فأصحاب هذا الاتجاه يرونه يسبق اللغة ولكنها أداة له وتعد وسيلة لنقل الأفكار وهناك ارتباطا بين نوهما معا إذ ان المعاني التي تمثلها الكلمات تشكل المادة الخام التي تستخدم في عملية التفكير.

**الرابعة:** تبنتها نظرية فيجوتسكي والذي يؤمن بتفاعلها معا إذ يرى أن كلام المناغاة لا يتضمن تفكيراً وأن التفكير لا يتضمن كلاماً ولكن عند النضج والوصول الى نقطة معينة من مرحلة النضج وعند سن العاملين فإنهما يصبحان قوتان مندجتان وعند ذلك يتبادلان التأثير مع بعضهما البعض، فالتفكير في رأي (فيجوتسكي) لا يتم التعبير عنه في لغة ولكنه يأتي الى الوجود من خلالها والكلام الداخلي هو شكل من أشكال اللغة يقع بين التفكير والجانب المنطوق منها<sup>2</sup>.

خلاصة القول إن العلاقة بين التفكير واللغة ديناميكية متبادلة من حيث التأثير حيث أننا لا نستطيع أن نتكلم عن شيء لا نفكر فيه، ولا نستطيع أن نفكر بعيداً عن لغتنا ويبقى الاختلاف موجوداً وهو محل نقاش كونه مبني على وجهات النظر المختلفة كل له رأيه الخاص مستند أساساً على نظرية علمية.

1- جلال عزيز فرمان البرقاوي، مرجع سابق، ص 28.

2- نفس المرجع، ص 30.

## 2. التفكير والتعلم:

يشير **بوركسي (Borkoski)** الى الطلبة يمثلون استراتيجيات لبناء الارتباطات بين المعرفة الجديدة والمعرفة القديمة، وإنهم يمتلكون مهارات فوق المعرفية لضبط تفكيرهم أو ممارسة ما يعرف بـ "تعلم التعلم" تساعد على ضبط التفكير وتوجيه عملية التعلم.

ويذكر **كولب (kolb)** أن أساليب التعلم تتضمن بعدين أساسيين هما الإدراك والذي يتضمن عمليات التفكير المادية والمجردة، والبعد الآخر يتضمن معالجة المعلومات، وحدد كولب أربعة أساليب للتعلم في ضوء أشكال التفكير المادي والمجرد والتأملي والمباشر هي:

- **الأسلوب المتشعب:** يجب ان يكون المتعلم متفاعلا مع الموقف التعلّمي
- **الأسلوب التقاربي:** يتميز هؤلاء بحب التفاصيل والتفكير المنظم خلال التعامل مع الموقف التعليمي.
- **الأسلوب المتكيف:** يتميز هؤلاء باتباع خطوات منظمة للتعامل مع المشكلات في أي موقف تعليمي.
- **الأسلوب التمثيلي:** يتميز هؤلاء بحبهم لمواقف المخاطرة وتجريب المواقف الجديدة والمرونة خلال التعامل مع المشكلات في أي موقف تعليمي<sup>1</sup>.

## 3. التفكير والذكاء:

ارتبط التفكير بالذكاء في الأذهان ، فالغالبية تفترض أن الأكثر ذكاء هو الأكثر قدرة على التفكير الجيد ، كما أننا أكثر ميلا الى اعتبار التفكير الجيد مؤشرا للذكاء المرتفع ، على الرغم من هذا الارتباط إلا أن **نيكرسون nicherson** يرفض فكرة اعتبارهما مرادفان لشيء واحد ، فالذكاء هو مادة تفكير ، هو الحشو و المادة الخام التي تصنع منها الأفكار ، إذ يصعب على الفرد تحيل أي سياق أو مضمون لا يحتاج الى ذكاء

<sup>1</sup> - عدنان يوسف العتوم و (آخرون)، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2007 ص 22.

أما التفكير فهو مهارة استخدام هذه المادة و فعاليتها ، لذلك فالذكاء ليس مرادفاً للتفكير و مختلف عنه و إن كانا مرتبطين ببعضهما البعض<sup>1</sup>.

ثالثاً: تعليم التفكير وأهميته تعلمه

### 1. تعليم التفكير:

أظهرت الدراسات أن هناك إجماعاً بين العلماء والمربين بخصوص ضرورة التعليم وتطوير المهارات التفكيرية لدى جميع أفراد المجتمع وفي جميع المراحل العمرية، وذلك من أجل بناء جيل مفكر آخذين بعين الاعتبار أن هذه المهارات لا تنمو تلقائياً ويؤكد ذلك **دي بونو** أنه يمكن تعليم التفكير لأن التفكير يبسط الأشياء والمواقف ولا يعمل على تعقيدها ويجب أن ننظر إليها كعملية بسيطة وآلية وان ذلك لا يتم إلا من خلال تعليم التفكير.

وينظر **دي بونو (Debono)** الى التفكير على أنه مهارة ذهنية يمكن أن تتحسن بالتدريب والتعلم ويتم ذلك بإعداد المواقف، وتنظيم الخبرات المناسبة، بحيث تكسب الفرد المتعلم المعارف والمعلومات التي تتفاعل في ذاته وتقوده في البحث عن معلومات أخرى وأبعد وأعمق مولداً منها معرفة جديدة<sup>2</sup>.

1- لويذة سلطاني، الكفاءة الذاتية لدى أساتذة الاجتماعيات وعلاقتها بتنمية بعض مهارات التفكير الناقد والإبداعي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة، دكتوراه العلوم في علم النفس منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2012 - ص 162.

2- عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص 44.

## 2. أهمية تعليم التفكير:

إن مهارات التفكير حاجة ملحة خاصة في وقتنا الحالي ونظرا لأهمية تطوير مهارات التفكير يقابلها كيف يصبح الأفراد أكثر ذكاء، ومن هنا فإن الأفراد يحتاجون لتعلم مهارات التفكير كأدوات ضرورية تساعدهم على التعامل والعيش في عالم سريع التغير ومتزايد في تعقيده وتظهر أهمية تعليم التفكير في عدة مجالات وهي:

## 1.2 فوائد تعليم التفكير للطلبة ما يلي:

- تقدير الذات.
- المناخ الاجتماعي
- الواقعية.
- الاستعداد للحياة
- تعزيز التعلم الذاتي.
- المواطنة الصالحة
- تحرير العقول.

## 2.2 أهمية تعليم التفكير للمعلمين والنظام المدرسي:

يساعد تعليم التفكير على تحقيق أهداف تعليم المادة التعليمية وأهداف المناهج التي تلتزم المدارس بتحقيقها، إن فهم المعلمين لمهارات التفكير التي يدرسونها، يؤدي الى زيادة الفاعلية الشخصية عند المعلمين أنفسهم، بالإضافة يسهم تعليم التفكير في الحفاظ على ديمومة النظام التعليمي في المدرسة من خلال مساعدة الطلاب على تحقيق الأهداف الأكاديمية المطلوبة، وتمنح الطلاب مجال للتلاعب بالأفكار، والبحث عن المعرفة، مما يجعل من عملية التدريس عملية تحفيز عقلي متبادل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نمر مصطفى، تنمية مهارات التفكير، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2001 ص 22.

## 3.2 أهمية تعليم التفكير للمعلم ما يلي:

- الإمام بمختلف أنماط التعليم.
- الإثارة والتعاون والمشاركة
- زيادة الدافعية والنشاط لدى المعلمين.
- تعزيز الأداء بملاحظة الأثر
- ثقة المعلم بنفسه.

## 4.2 أهمية تعليم التفكير بالنسبة للمجتمعات:

يسهم تعليم التفكير في بناء واستمرار المجتمعات من خلال تزويد الأفراد بأدوات تمكنهم من التفاعل بشكل بناء مع المعلومات والظروف المحتمل حدوثها مستقبلاً إضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية في المجتمعات وتطوير مجالات التقنية التي تخدم مقومات الحياة الأساسية للشعوب وتستمر بأدائها نحو رفاه البشرية.

## رابعاً: مستويات التفكير وأنواعه

## 1. مستويات التفكير:

تتحدد مستويات التفكير طبقاً للقدرات التفكيرية وتتفاوت لدى الناس ومدى ارتباط ذلك بتراكم المعرفة والخبرة والقدرة على الاستيعاب، فالتفكير يأخذ مستواه من حيث درجة العمق والشمول والنوعية والكفاءة ليميز المرء بعد ذلك بمستوى معين عام، ويمكن تحديد مستويات التفكير وفقاً للمعايير التالية<sup>1</sup>:

## 1.1 مستويات التفكير طبقاً للقدرات والكفاءات التي يمتلكها الإنسان:

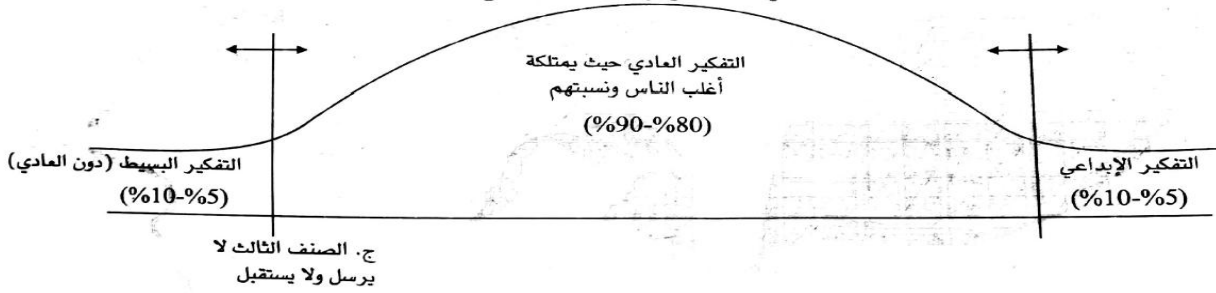
- التفكير المتقدم بحيث تمثل نسبة 5% - 10% من هذه النسبة يمتلكون القدرة على التفكير الإبداعي
- التفكير المتوسط بحيث تمثل نسبة 80% - 90% من هذه النسبة يمتلكون القدرة على التفكير العادي.
- التفكير البسيط تمثل نسبة 5% - 10% من هذه النسبة يمتلكون القدرة على التفكير دون العادي.

<sup>1</sup> - عبد الله علي الشمران، هندسة التفكير الإبداعي، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2007 ص 75.



والشكل التالي يوضح مستويات التفكير:

الشكل رقم (1): يوضح مستويات التفكير حسب القدرات والكفاءات



المصدر: عبد الله علي الشرماني، مرجع سابق، ص 75.

2.1 مستويات التفكير طبقاً للجهد المبذول في العملية التفكيرية:

- التفكير العميق والمتشعب.
- التفكير فوق السطحي.
- التفكير السطحي.

ضمن هذا المعيار يمكن للفرد أن يقوم نفسه بإزاء كل مسألة وشأن خاص به من حيث مستوى التفكير الذي يجعل نفسه فيه وفقاً للجهد المبذول غالباً ما تميل النفوس إلى الابتعاد عن التفكير العميق إلا إذا درّب المرء نفسه على غير ذلك فليس من المطلوب أن يتعود المرء على التفكير العميق والمتشعب في كل القضايا والشؤون لأن ذلك تكليف للنفس فوق طاقتها<sup>1</sup>.

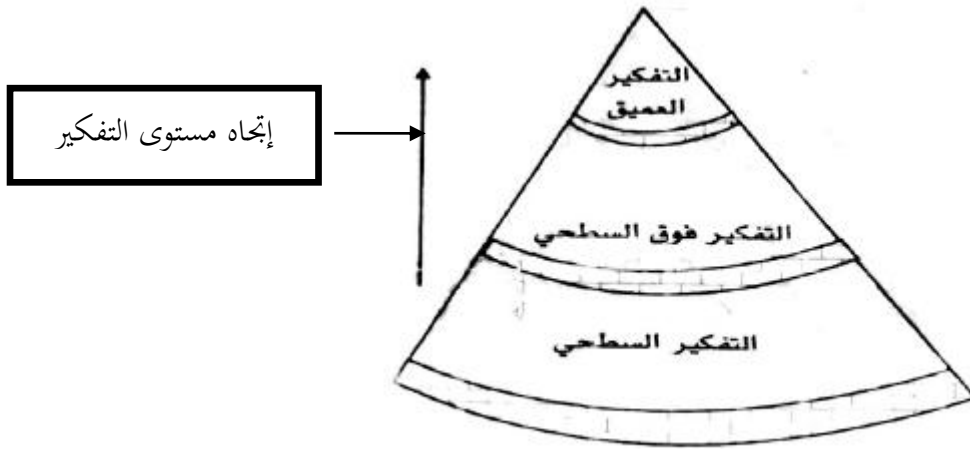
3.1 مستويات التفكير طبقاً للحالة النفسية والمزاج العام للنفس:

- التفكير الصبور المتفائل.
- التفكير المطاوع الآين.
- التفكير الانهزامي اليائس.

<sup>1</sup> - عبد الله علي الشرماني، مرجع سابق، ص 76

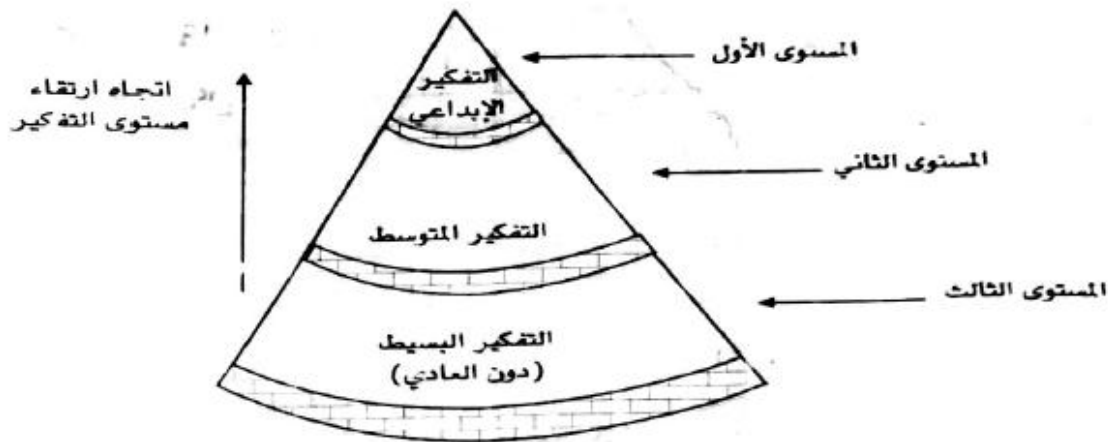
في هذا المجال ينبغي الحرص على تعويد النفس وترويضها لتبقى صاعدة متطلعة نحو مستوى التفكير الصبور المتفائل، أما التفكير المطاوع اللين فهو مستوى يروق لأصحاب الإحساس العاطفي الجياش، بينما التفكير الإنهزامي يرتبط بذوي الأمزجة المتقلبة والنفوس غير المستقرة وسريعي الغضب والطيش والأشكال التالية توضح مستويات التفكير<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2): يمثل مستويات التفكير وفقا للجهود المبذولة في العملية التفكيرية



المصدر: عبد الله علي الشرمان، مرجع سابق، ص 79

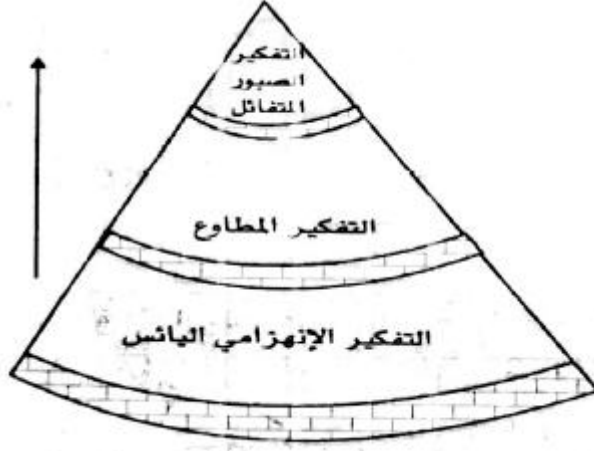
الشكل رقم (3): يمثل مستويات التفكير وفقا للقدرات والطاقات التي يمتلكها الإنسان



المصدر: عبد الله علي الشرمان، مرجع سابق، ص 76

<sup>1</sup> - عبد الله علي الشرمان، مرجع سابق، ص 76.

الشكل رقم (4): يمثل مستويات التفكير وفقا للحالة النفسية



المصدر: عبد الله علي الشرماني، مرجع سابق، ص 76

## 2. أنواع التفكير:

**1.2 التفكير المنطقي:** يعتمد على التعليل لفهم و استيعاب الأشياء و التعليل يعد خطوة على طريق

القياس و يلاحظ أن وجود علة أو سبب لفهم الأمور لا يعني على أن السبب وجيه أو مقبول<sup>1</sup>.

وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بين الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج

الأعمال، ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج أنه يعني الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت

وجهة النظر أو تنفيذها.

**2.2 التفكير العلمي:** يقصد به ذلك النوع من التفكير المنظم، الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في

حياته اليومية، او في النشاط الذي يبذله، أو في علاقته مع العالم المحيط به.

**2.3 التفكير الناقد:** هو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تصل بالموضوعات

ومناقشتها وتقييمها واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة والبعد عن العوامل الذاتية والتأثر

بالأفكار السابقة.

<sup>1</sup> - يحيى بن صابر، مرجع سابق، ص 15.

**2.4 التفكير المجرد:** يعتمد على معاني الأشياء وما يقابلها من ألفاظ وأرقام لا على ذواتها المادية المجسدة أو صورها الذهنية، ويرتفع هذا المستوى عن مستوى الجزئيات الحسية والملموسة والأشياء الخاصة إلى مستوى المعاني والقواعد والمبادئ العامة.

**2.5 التفكير الإبداعي:** وهو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف<sup>1</sup>.

### خامساً: عوامل تنمية التفكير

علينا ان ندرك أن التفكير يمكن ان يربى وينمو لدى الفرد إذ وفرنا للفرد الرعاية الكاملة والبيئة المناسبة لاكتساب المعلومات والعادات، وحتى يصل الفرد الى مستوى معين من التفكير فإنه يوجد عوامل متعددة يمكن ذكرها كالتالي:

**1. الملاحظة:** تعني الانتباه أو إدراك الأشياء المحيطة باستخدام الحواس التي بواسطتها يلاحظ الفرد الخصائص والصفات المشتركة بين الأشياء والاختلافات فيما بينها من حيث اللون والشكل والحجم والرائحة...<sup>2</sup>

**2. التصنيف:** يعني وضع مجموعة من الأشياء المتشابهة في مجموعة واحدة وذلك بالاعتماد على الحواس ووفقاً لبعض الخواص مثل اللون والشكل والحجم، يتعرض الفرد في حياته الى لأنظمة التصنيف حيث نجد تسمية الغرف بغرفة الجلوس وغرفة الضيوف والمطبخ والحمام، وأيضاً الملابس يمكن تصنيفها الى ملابس اللعب، ملابس المدرسة، ملابس النوم، ملابس المطبخ وملابس العمل، ملابس الحفلات...

<sup>1</sup> - خير سليمان شواهدين و (آخرون)، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> - زيد الهويدي، الإبداع أهميته - اكتشافه - تنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ط1، 2007، ص 204.

وفيما يأتي عرض للمعايير التي يتم على أساسها التصنيف وهي كثيرة منها:

- \* الحجم والمساحة
- \* الطول
- \* الزمن (قديم - حديث)
- \* الوزن
- \* العمر
- \* التكلفة المادية (القيمة المادية)

3. **القياس:** ويعني مقارنة شيء بشيء من نفس الخاصية، فعند قياس طول غرفة فإننا نقارن طولها بوحدة

قياس المتر، وعند قياس سعة إناء فإننا نقارن سعته بوحدة اللتر، وفي هذا المجال يصبح الفرد قادرا على

التفريق بين قياس أشياء لها نفس الخاصية وهذا يعتبر تحديا لتفكيره وينميه.

4. **تنظيم المعلومات:** ويعني تجميع المعلومات او وضعها في جداول أو تمثيلها برسوم، بحيث يسهل على

القارئ فهمها واستيعابها، ومثال ذلك لدينا مجموعة من علامات الطلبة وطلب منا استخدام الأعمدة

البيانية، أو المدرج التكراري، أو المنحنى ثم التعبير عنها بلغة مختصرة ووضوح الرسم واللغة في حد ذاته

والقدرة على تنظيم المعلومات<sup>1</sup>.

5. **الاستنتاج:** ويعني الوصول الى خلاصة أو تفسير لما نلاحظه فمثلا من خلال استقرار مؤشرات معينة

لمؤسسة في فترة معينة يتيح لنا أن نستنتج ما يمكن أن تصل اليه في المستقبل وما يمكن أن تحققه من

أهداف بعيدة المدى، كما يمكن أيضا أن قراءة رسم بياني معين والوصول الى استنتاج معين ويمكن

تنمية مهارة الاستنتاج من خلال:

- التمييز بين الملاحظات والاستنتاجات.
- التشجيع على قراءة البيانات.
- التدريب على التنبؤ من خلال الاستنتاجات.

<sup>1</sup> - زيد الهويدي، مرجع سابق، ص 208.

6. التجريب: يعني قدرة الفرد على فعل شيء والتجريب مهارة عملية متكاملة لأنها تتطلب استخدام

المهارات السابقة مجتمعة مع بعضها البعض: الملاحظة، التصنيف، القياس، الاستنتاج....

7. وضع الفروض: تتم صياغة الفروض عن طريق طرح أسئلة مثل ما سبب الظاهرة؟ لماذا حصلت

الظاهرة؟ وعن طريق الإجابة عن الأسئلة يمكن وضع أكثر من فرض والتفكير بشكل أعمق على

أفضل الفروض وأسباب ترجيح ذلك الفرض.

8. ضبط المتغيرات: تعني أن نغير متغيرا واحدا عند إجراء تجربة ما ويقيى العوامل الأخرى ثابتة فعندما

يكون السؤال: ما أثر الشمس على نمو النبات؟

فمثلا أن نعرف أن العوامل التي تؤثر على نمو النبات متعددة منها الضوء ونوع التربة، الماء، الهواء.

9. المقارنة: تعني التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الشئيين المطلوب المقارنة بينهما، وتوفر

المقارنة ارتقاء التفكير الى مستوى التحليل وذلك بالتعرف على عناصر الأشياء ومقارنتها ومن

العناصر المستخدمة في المقارنة بين الأشياء هي: الشكل، اللون، الطول، الاستعمال الملمس الوظيفة

الحجم، المادة المصنوعة منها، الطعم، الرائحة، وتفيد مهارة المقارنة في تنظيم وتوليد معلومات

وابتكارها ويظهر أثر المقارنة في عمليات البحث العلمي والدراسات في مختلف العلوم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زيد الهويدي، مرجع سابق، 2011.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع

أولاً: مفهوم وخصائص الإبداع

### 1. تعريف الإبداع:

لغة:

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "innovate"

إحداث / إيجاد شيء جديد<sup>1</sup>.

ابتدعه: أنشأه وبدأه، والبدع: الشيء الذي يكون أولاً، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد،

أبدعت الشيء: اخترعته<sup>2</sup>.

اصطلاحاً:

عرفه (Daft): " بأنه عملية التبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق

المنظمة أو البيئة العامّة "

عرفه حريم: " بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامّة ويتجاوز ما هو

مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية

جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة والمجتمع ككل "

كما عرفته أيوب: " بأنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة وقد تكون أفكاراً

أو حلولاً أو خدمات أو منتجات أو طرق أو أساليب عمل يستفاد منها في المنظمة<sup>3</sup>"

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2009 ص 299.

<sup>2</sup> - مؤيد أسعد حسين دناوي، تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط 1، 2008، ص 30.

<sup>3</sup> - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، 2010، ص 34.

عرفه ريبير (Reber): " إنشاء شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة، بصورة جديدة في أحد

المجالات كالعلوم والفنون والأدب"<sup>1</sup>

يعرف دريفيدال (Dervedahl) على أنه " قدرة الأفراد على إنتاج تعبيرات وأشياء وأفكار بأي

صورة بحيث تتميز بالجدة والحداثة بالنسبة لهؤلاء الأفراد ويمكن ان يكون هذا الإنتاج نشاطا تخيليا أو إعادة

لتركيب أشياء قديمة بشرط أن يكون الناتج جديدا"<sup>1</sup>

## 2. خصائص الإبداع:

نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع نجد أنه يتمتع بمجموعة من الخصائص منها:

- هو عبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد
- أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار والسلوكيات أو الأشياء المادية.
- العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة أو المنظمة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليس ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء.
- الإبداع قابل للتطبيق.
- يتضمن الإبداع النظر الى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان<sup>2</sup>.
- الإبداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خير سليمان شاهين و (آخرون)، مرجع سابق، ص 25

<sup>2</sup> - نوال خميسات ووفاء سليمان، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 9.

<sup>3</sup> - الطيب سراي ومحمد سلامة، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2014-2015 ص 43



## ثانيا: التطور السوسيو تاريخي للإبداع

يؤكد العديد من العلماء أن الإبداع ظاهرة قديمة منذ أن دبت البشرية على الأرض ومنذ بدأ الخليقة والانسان يبدع ويخترع كما هو الحال أيضا في الجماعة والمنظمة والمجتمع، والتاريخ ملئ بالإبداعات بدءاً من أداة الصيد واكتشاف النار التي ابتدعها الانسان وانتهاءً بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة، وتأكيداً على ذلك لم يحدد (B.HBoar) فترة معينة للإبداع والإبتكار بل حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الابداع والابتكار من خلال الانسان وهي:

1. **العصر البدائي Early Age**: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.
2. **العصر الزراعي Agriculture Age**: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.
3. **العصر التجاري Commercial Age**: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة فيه هي عملية المقايضة وتبادل السلع والتجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.
4. **العصر الصناعي Industrial Age**: وهو العصر الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري<sup>1</sup>.
5. **عصر المعلومات Informational Age**: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة، وفيما يلي أبرز العلماء الذين قدموا ابتكاراتهم

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 44.

العلمية في مجالات مختلفة<sup>1</sup>:

الجدول رقم (1): يمثل أبرز العلماء في المجالات الابتكارية

الرقم	اسم العالم / المبتكر	اسم الابتكار	تاريخ الابتكار
1.	توماس أديسون	المصباح الكهربائي	1897 م
2.	أخوان رايت	الطائرة	1810 م
3.	مونتو غولفر	البالون	1783 م
4.	ليفين هوك	المجهر	1591 م
5.	تورتشلي	البارومتر	1643 م
6.	ماركوني	الراديو	1901 م
7.	جراهام بل	التلفون	1876 م
8.	جاليليو	التلسكوب	1609 م
9.	كوينو	السيارة البخارية	1796 م
10.	جيمس واط	الآلة البخارية	1765 م
11.	جاك دي فوكاتسون	الإنسان الآلي	1780 م
12.	كارير	مكيف الهواء	1911 م
13.	لايك	الغواصة	1894 م
14.	يوهان غوتنبرغ	ماكينة الطباعة	1436 م
15.	فنتش	السفينة البخارية	1787 م
16.	بوروس	الآلة الحاسبة	1888 م

المصدر: عاكف عاطف خصاونة، مرجع سابق، ص 44

وكذلك أيضا فإن لرواد الفكر الإداري مكانة مرموقة في التاريخ نظرا لما قدموه من أفكار جديدة للبشرية

ساهمت في تطوير المجتمعات وتقدم الشعوب<sup>2</sup>، وأصبحت نظريات وقواعد راسخة تعود بالمنفعة على الباحثين

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 48.

ورجال الأعمال والمجتمع ككل، ونظرا لما للإبداع الإداري من علاقة بالجانب الإداري يستحق الموضوع تسليط

الضوء على بعض المفكرين والرواد والجدول رقم (2) يبين بعض أهم رواد الفكر الإداري وهو كالتالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (2): يمثل أهم رواد الفكر الإداري

الرقم	اسم صاحب الفكر	تاريخ الفكر	اسم الفكرة أو الإضافة
1.	Adam smith آدم سميث	1776	يعتبر أول من اهتم بتوضيح أهمية التخصص وتقسيم العمل من خلال كتابة المعروف ثروة الأمم.
2.	Eliwhitney إيلي ويتني	1798	يعتبر أول من استخدم فكرة الأجزاء القابلة للتغيير في الإنتاج وكذلك أول من أدخل فكرة محاسبة التكاليف والرقابة على الجودة
3.	Joseph jacquard جوزيف جاكار	1801	يعتبر أول من استخدم البطاقات المثقبة في تشغيل النول في صناعة الغزل والتي كانت عبارة عن بدايات لبذور الأتمتة المطبقة في العصور الراهنة.
4.	Charies Babage تشارلز باباج	1832	يعتبر أول من نادى بتقسيم العمل وتخصيص الوظائف على أساس المهارات.
5.	Henry Gant هنري جانت	1880	يعتبر اول من جاء بفكرة الخرائط والرسومات البيانية في العمل لمراقبة الآلات والعمال والإنتاجية.
6.	F.W.Taylor فريدريك تايلور	1881	أول من نشر أفكاره العلمية في كتابه المعروف بأصول الإدارة العلمية وكانت من أهم اسهاماته دراسة الحركة، والوقت والاختيار العلمي للعاملين وتنمية روح الفريق بينهم وكذلك مبدأ تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد.
7.	Frankand lilian Gailbreth فرانكد ليليان غايل برث	1900	وهما زوجان ويعتبران أول من قام بدراسة الحرة والإرهاق أثناء تأدية العمل.
8.	Harrington Emerson	1910	يعتبر أول من قدم فكرة مبادئ الكفاية الإنتاجية ومن اهم المبادئ

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 49.

<p>الإثني عشر التي قدمها هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أهداف حقيقية يمكن تطبيقها.</li> <li>- تحليل واقعي للعمل.</li> <li>- بيان كل جزء بالعمل وعلاقته بالأجزاء الأخرى.</li> <li>- وضع مقاييس معيارية للعمل.</li> <li>- مكافئة المبدعين من العمال والموظفين على نشاطهم</li> </ul>		<p>هارينغتون ايمرسون</p>	
<p>يعتبر أول من قدم فكرة خط التجميع في صناعة السيارات بدلا من الاعتماد على نظام الأقسام الإنتاجية المختلفة والذي أدى الى ظهور الإنتاج الكبير فيما بعد.</p>	<p>1913</p>	<p>H.Ford هنري فورد</p>	<p><b>.9</b></p>
<p>يعتبر من أوائل الذين شاركوا في وضع أسس نظرية لإدارة العمل وقد حدد أربعة عشر مبدءاً لإدارة العمل وهم تقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه إخضاع مصلحة الفرد للمصلحة العامة، مكافئة الأفراد، المركزية التسلسل الوظيفي، النظام، الحقوق المكتسبة، الاستقرار في العمل روح الجماعة.</p>	<p>1916</p>	<p>Henry fayol هنري فايول</p>	<p><b>.10</b></p>
<p>يعتبر أول من استخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة</p>	<p>1924</p>	<p>W.shewhart شيوارت</p>	<p><b>.11</b></p>
<p>يعتبر أول من نادى بحركة العلاقات الإنسانية وأهمية العامل الإنساني في العمل والإنتاج.</p>	<p>1933</p>	<p>E.Mayo إلتون مايو</p>	<p><b>.12</b></p>
<p>أول من جاء بفكرة الجهد التعاوني واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام لأهداف موجهة من خلال جهود تعاونية.</p>	<p>1938</p>	<p>Chester Barnard شيستر برنارد</p>	<p><b>.13</b></p>
<p>يعتبر أول من عمل في تطوير نماذج البرمجة الخطية التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القرارات الإنتاجية.</p>	<p>1947</p>	<p>G.Dentzig</p>	<p><b>.14</b></p>
<p>أول من أضاف بأن واقع الأعمال والمهام في كل مؤسسة محكوم بقوانين طبيعية والمبادئ الإدارية التي وضعها هي: التنسيق التسلسل الوظيفي، وتتكون عملية التسلسل من شقين (تفويض السلطة وتعريف المهام) وتنظيم الوظائف وتحليل العمل من أجل الاستنتاج المنطقي.</p>	<p>1947</p>	<p>James Mooney جيمس موني</p>	<p><b>.15</b></p>
<p>يعتبر أول من أسس نظام الرقابة على الجودة.</p>	<p>1950</p>	<p>E.Deming دمينغ</p>	<p><b>.16</b></p>

يعتبر صاحب فكرة تسلسل الحاجات لحفز العاملين على العمل والتي سميت بسلم الحاجات وهي حاجات فسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام حاجات تحقيق الذات.	1954	Abraham Maslow ابراهيم ماسلو	.17
يعتبر أول من قدم فكرة الإدارة بالأهداف وفعاليتها في تطوير العمل والأداء.	1954	Peter Durker بيتر داركر	.18
يعتبر أول من قام بتطوير نموذج تقييم ومراجعة المشاريع.	1958	Booz & Allen Hamilton بوز وألان هاملتون	.19
يعتبر أول من قدم نظام تخطيط المستلزمات المادية.	1960	J.Orlicky أورليكي	.20
يعتبر أول من قدم مدخل النظم للإدارة.	1961	J.Foster فoster	.21
هو صاحب فكرة دراسة السمات الموقفية للقيادة وتطوير النظرية الشاملة من سلوك القيادة، وأول من قام بتطوير استبانة لقياس توجيه قيادة الأفراد الفطرية.	1967	Fiedler fred فيدلر فريد	.22
يعتبروا أول من عملوا على استحداث جوائز الجودة العالمية (ISO9000) وتطوير إدارة الجودة الشاملة.	1980	Joseph Juran جوزيف جوران	.23
تعتبر من أوائل رواد مفكري ثقافة التميز للمنظمة واعتبرت أن المنظمة يمكن أن تتميز من خلال أحداث تغييرات جوهرية مثل إعادة الهيكلة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها تكوين التحالفات مع الأطراف الأخرى وإقامة شبكات إيصال أخرى تشجيع الريادة من داخل المنظمة، وتغيير أنظمة الحوافز والمكافآت ومنحها للمبدعين دون تحيز.	1989	Rosabeth Kanter روسبيث كانتر	.24
صاحب فكرة أن منظمات المستقبل لا بد وأن تكون في ثلاثة أنماط وهي منظمات ثلاثية الأضلاع، المنظمات الاتحادية المنظمات الذكية.	1997	Charler Handy تشارلي هاندي	.25

المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 49.

## ثالثا: علاقة الإبداع ببعض المصطلحات

1. الفرق بين الإبداع والابتكار: يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه " تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول الى حلول للمشكلات القديمة وتؤدي الى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر"، وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع *créativité* والابتكار *innovation* فالإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبارها جديدة من منظور مبدعها في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها الى سلعة أو خدمة نافعة أو الى طريقة عمل مفيدة أي هو التطبيق العملي للإبداع.

2. الفرق بين الإبداع والتغيير: الفرق بين الإبداع والتغيير، فمن الأهداف الشائعة للتغيير الارتقاء بمستوى معين للأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية، درجة عالية من التعاون، أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب، خفض التكاليف، بينما تركز إدارة الإبداع على الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب عمل جديدة.

3. الفرق بين الإبداع والاختراع: الإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، من خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بينهما في النقاط التالية:

- يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا<sup>1</sup>.
- أما الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصفة بحل مشكلات معينة.

<sup>1</sup> - خميسات نوال وسليمان وفاء، مرجع سابق، ص 7.

## رابعاً: مستويات وأنواع الإبداع

## 1. مستويات الإبداع:

للإبداع أربع مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعالته على التحليل والاستنباط بين العلاقات:

يمكن التمييز بين مستويات الإبداع وهي<sup>1</sup>:

1.1 الإبداع على مستوى الفرد: يتم توصل الفرد من خلال القدرة الإبداعية ويعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية، مستوى الذكاء والسياس الاجتماعية والذي يشمل المدرسة، الجماعة غير الرسمية، جميع منظمات المجتمع إضافة إلى النظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2.1 الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل المشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3.1 الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم على مستوى المنظمات التي تتصف ب:

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- ✓ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- ✓ التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- ✓ الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

✓ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - خميسات نوال وسليمانى وفاء، مرجع سابق، ص 22.

✓ الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي

ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء المهمة.

## 2. أنواع الإبداع:

2.1 الإبداع الإداري: هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكار جديدة، والهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين.

2.2 الإبداع التكنولوجي : استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شامبتر ( joseph schumpeter ) بقوله ان الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري و قد ورد التعريف في القاموس الإنجليزي أوكسفورد (oxford english dictionary 1) و يعرف أيضا على أنه " العملية التي يتم من خلالها للشركة أن تحقق التنسيق و التعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج و التسويق و البحث و التطوير بهدف تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و ترجمتها في ميدان العمل الى منتج جديد (سلعة / خدمة جديدة ) أو تطوير منتج قائم أو استخدام عملية إنتاجية قائمة لتنمية متطلبات الزبائن لجعل الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة<sup>1</sup>.

2.3 الإبداع في مجال الخدمات: بعض الدراسات تم إجراؤها على الإبداع تضع الخدمات في ذيل قائمة عمليات التصنيع وتعتبرها قطاعا متخلفا ذو مستويات ضعيفة ونشاط ابداعي متقاعس، وهذه النظرة ليست في الواقع نظرة صحيحة على الاطلاق، فالخدمات هي لعبة الاقتصاد الحديث فهي تمثل ما بين (60%-80%) من اجمالي الدخل الوطني للاقتصاد المتقدم في أنحاء العالم

<sup>1</sup> - شهيناز دربوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 118.



## خامسا: نماذج ومعوقات الإبداع

## 1. نماذج الإبداع:

قام عدد من العلماء بطرح مجموعة من النماذج المختلفة حول الإبداع وفيما يلي موجز لأهمها:

1.1 نموذج **Iznek**: حدد ثلاثة متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات وهي:

- متغيرات معرفية: تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة.
- متغيرات بيئية: تضم العوامل الثقافية، الدينية، السياسية، العوامل الاقتصادية الاجتماعية التربوية.
- متغيرات شخصية: الدافعية الداخلية، الثقة بالنفس، الاستقلالية، الإبداع، حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي الى انتاجات إبداعية.

2.1 نموذج **البناء العقلي لحل المشكلات**: يستوعب هذا النموذج مرحلة توليد الأفكار والبحث عن

بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في الإبداع الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول الى فكرة أصيلة أو حل جديد للمشكلة فمن غير الممكن الوصول الى حل للمشكلات دون نشاطات او خطوات تفكيرية إبداعية.

3.1 نموذج **Clarck التكاملي للإبداع**: يتكون نموذج Clarck التكاملي للإبداع من أربعة مكونات

لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي:

- **الحدس والاستنباط**: حالة وعي قصوى تنبع من واقع اللاشعور أو التغيير في مستوى الشعور.
- **المشاعر**: حالة الشعور المتأثرة عاطفيا وتتطلب وعيا ذاتيا وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية

للخارج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بلبشير، المنظمة المتعلمة ودورها في تطوير الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2014-2015، ص 29.

■ الحس: حالة الموهبة في إنتاج جديد يراها ويسمعوها الآخرون، تحتاج مستويات مرتفعة من التطور

العقلي<sup>1</sup>.

2. معوقات الابداع:

❖ تكون الإدارة العليا منعزلة ولديها سوء فهم وتشارك في إيجاد مناخ كره أو رفض المخاطر.

❖ التعصب للوضع الحالي خاصة من الأفراد مثبيري المشاكل.

❖ تبني العوائد والأفكار التي تعود على الجزء ولكنها لا تهتم بالكل مع التأكيد على الدفاع ضد غزو

الآخرين، خاصة من خارج المنظمة مثل الخبراء والمستشارين وغيرهم من المبدعين.

❖ التأكيد على أفق الوقت القصير وتبني تحقيق أهداف الأجل القصير وتفضيل ذلك عن الأفكار

الجديدة الجوهرية والتي تعود بالمكاسب على المنظمة في الأجل الطويل.

❖ الإفراط في التفكير المنطقي أو الرشيد لإيجاد الابداع كعملية منظمة والتأكيد على جدولة النتائج.

❖ الحوافز غير الملائمة حيث تستخدم المكافآت والرقابة لدعم الروتين في العمل أو عدم تشجيع الأفراد

المتميزين وعدم ربط التميز والاختلاف والابداع.

❖ البيروقراطية الكثيفة التي تعطي الولاء للقواعد الإدارية والتنظيمية المعمول بها، وأيضا التركيز على

الإجراءات والكفاءة التي تؤدي إلى إحباط عمليات الابداع.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بلشير، مرجع سابق، ص 30.

المبحث الثالث: ماهية التفكير الإبداعي

أولاً: مفهوم وخصائص التفكير الإبداعي

### 1. مفهوم التفكير الإبداعي:

**تعريف فيلدهوزن:** حيث يرى أن التفكير الإبداعي بأنه " نشاط معرفي يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية ويمكن هذا النوع من التفكير تطويره وتعليمه "

**تعريف حجاب:** بأنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، او القدرة على الاتيان بحلول جديدة للمشكلات والمواقف، أو عملية يتم من خلالها الإنتاج الإبداعي"<sup>1</sup>.

**تعريف تورانس (torrance):** " بأنه عملية ذهنية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلة ومدركاً للثغرات فيما لديه من معلومات والعناصر الناقصة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل متعلم، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى الفرد من معلومات ووضع الفروض حولها، واختبار صحتها، الربط بين النتائج وربما إجراء التعديلات، وإعادة اختبار الفروض، ثم يقدم نتائجه في آخر الأمر"<sup>2</sup>.

**تعريف دينكا (Dinca):** " عملية يصبح فيها الشخص حساساً للمشكلات، مع إدراك الثغرات والمعلومات والبحث عن الدلائل المعرفة "

يعرفه جليفورد (Guilford) التفكير الإبداعي بأنه " تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة، والتي لا تحددها المعلومات المعطاة "

<sup>1</sup> - لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> - مؤيد أسعد حسين دناوي، مرجع سابق، ص 31.

يعرف على أنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل الى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"<sup>1</sup> من التعاريف السابقة نلاحظ تركيزها على الجوانب التالية:

- الابداع هو نوع من أنواع النشاط العقلي المركب الذي يمكن للفرد عن طريقه الوصول الى أنماط جديدة من العلاقات باستخدام خبرات وعناصر محددة.
- يمكن تربية وتعليم التفكير الإبداعي وتنميته وتطويره من خلال التدريب عليه.
- لا يقتصر الابداع على الأفراد من أعمار معينة دون غيرهم، وإنما يوجد الإبداع الفكري او الفني أو العلمي أو الراقى لدى الأفراد في فترات عمرية مختلفة.
- التفكير الابداع يتضمن عوامل أو مكونات أو مهارات أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود ابداع وهذه المهارات هي: المرونة، الأصالة، التفاصيل الحساسة للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

2. خصائص التفكير الإبداعي: يمكن تحديد خصائص التفكير الإبداعي وفق النقاط التالية:

- إنه عملية عقلية وليست انتاجا عقليا<sup>2</sup>.
- إنه عملية عقلية هادفة الى تحقيق صالح الفرد او صالح المجتمع.
- إنه عملية تؤدي الى انتاج أشياء جديدة مختلفة ومتميزة تكون فريدة بالنسبة للشخص المبدع سواء أكانت هذه الأشياء في صورة لفظية حسية أم عيانية.

1- سعد رياض، البناء النفسي للطفل تنمية التفكير الإبداعي، دار الفنار للعلوم والآداب، بومرداس - الجزائر، ط1، 2014، ص 21.

2- مؤيد أسعد حسين دناوي، مرجع سابق، ص 38.

- التفكير الإبداعي هو أحد طرق التفكير الإنساني وليس مرادفاً للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية تضاف إلى التفكير.
- التفكير الإبداعي هو تفكير نوعي أي أنه يرتبط بمجالات، فهناك إبداع لفظي وإبداع مصور، أو فني أو موسيقي.
- يتوقف اكتساب القدرة على التفكير الإبداعي على قدرة الفرد لإكتساب المعلومات المقبولة بالنسبة له.
- تعد القدرة الإبداعية إحدى صور التخيل المضبوط في أحد المجالات الفنية أو الأدبية وهذا التخيل يؤدي إلى نوع من الإنجاز في المجالات المختلفة مثل رسم لوحة فنية جميلة، أو إنتاج قطعة موسيقية جديدة<sup>1</sup>.

ثانياً: أهمية ومستويات التفكير الإبداعي

### 1. أهمية التفكير الإبداعي:

يمكن حصر الأهمية في العناصر التالية:

للجودة والتحسين: لا تكمن أهمية التفكير الإبداعي في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وتكمن حاجة المنظمات إلى التفكير الإبداعي من أجل التطوير الإداري حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الذي يقوم على أساس التغيير المستمر.

للحل للمشكلات ومواجهة الأزمات: تكمن فائدة التفكير الإبداعي على أنه يساعدنا في التعرف على التعرف على المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول فالهدف هو البحث عن المشكلة وهذا هو سبيل المبدعين.

<sup>1</sup> - مؤيد أسعد حسين دناوي، مرجع سابق، ص 40.

للم التفكير الإبداعي أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصر: تعمل المنظمات المعاصرة في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات الى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار وتكيف مع المحيط الخارجي، كما أن التفكير الإبداعي يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة مشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها أو إدارتها<sup>1</sup>.

للم التفكير الإبداعي مهم عند تخطيط وضع الاستراتيجيات: يحظى التفكير الإبداعي بحضور قوي في عملية التخطيط في البحث عن أفكار أفضل وفق مجموعة من الليات في التخطيط كالبدايل التي تفيد في اكتشاف طرق مختلفة وأشكال مختلفة بسلوك نفس الطريق كما يتيح لنا اكتشاف مواقع بديلة نتمند عليها كنقاط للرصد والتحدي الذي نطبقه من الخطة نفسها والظروف التي تواجه الخطة.

للم الابداع كمصدر للميزة التنافسية: التفكير الإبداعي هو الذي يقود التغير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن 21، كما ان التفكير في مجتمع المعرفة غير كافي فان عصر المعلومات بدا بالفعل يفسح الطريق، اننا نحتاج الى المعلومات لكي نكون مهرة ومثابرين ومجادلين لكلمة واحدة ان نكون مبدعين.

للم التفكير الابداعي بوصفه خيارا استراتيجيا: تزداد أهمية التفكير الإبداعي في حاجة المنظمات له في التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات وزوال الحدود الإقليمية والسياسية بين الدول مما يدفع المنظمات الى تبني وتنمية التفكير الإبداعي لنستطيع الوفاء بهذه التوقعات إضافة على ذلك تستدعي الإدارة العليا ان تنظر الى المستقبل البعيد الأمد ووضع له الخطط الكافية مبنية على التفكير المنطقي السليم.

<sup>1</sup> - لطفي عبد الله علي، مرجع سابق، ص 34.

للم التفكير الإبداعي أداة حيوية للتغيير: التفكير الإبداعي هو جوهر التغيير، والتغيير مطلق حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة متسارعة الاحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجات المنظمة للتفكير الإبداعي لتستطيع ان تقدم ما هو جديد ولضمان استمرار والبقاء كما ان التحولات والتغيرات الحاصلة نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل كما ان قلة الموارد وكثرة احتياجات وتنوع حاجات الافراد تفرض استخدام أسلوب ابداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

للم التفكير الإبداعي لبناء ثقافة الافراد والمنظمة: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة بالتركيز على أن الفرد جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل لا يتجزأ منه وعلى اعتبار أن العاملين أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم وترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم واتاحة الفرصة الكافية للمشاركة في القرار والعمل وتمثل الصفات الأساسية للثقافة الحية في:

- مفتوحة لا مغلقة ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- أن تؤمن بالإنسان وقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمر.
- أن تكون شاملة من اعلى مستويات المنظمة الى أصغرها.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها الى المنظمة على انها عائلة واعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لطفي عبد الله علي، مرجع سابق، ص 45.

2. مستويات التفكير الإبداعي: من المؤكد أنه لا توجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، فإن

التفكير الإبداعي يقسم الى ثلاث مستويات هي<sup>1</sup>:

أ- التفكير الإبداعي الفردي: هو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد نفسه دون ان يشمل

الآخرين معه سواء كانت إيجابية أو سلبية دون أن يشرك بها من حوله.

ب- التفكير الإبداعي الجماعي: هو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعة معينة من الأفراد

يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين، كما تعود نتائج الأفكار الإبداعية على المجموعة ككل

دون استثناء سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية يتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:

للرؤية المشتركة: تشير الى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة، والتي تعبر عن القيم السائدة فيها

لذلك تزيد احتمالات الابداع لدى الجماعة حيث يتقاسم أفراد مجموعة قيم تتعلق بأهداف المجموعة.

للالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة: الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ

يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء الإبداعي وتقييم إجراءات العمل وتحديدتها بشكل مستمر مما

يدعم قيم الإبداع ويقويها.

للدعم الأبداعي: الابداع مهما كان بسيطاً يحتاج الى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم يأتي بتوفير

الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

للإثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار، تتطور

وتظهر أفكار جديدة في حال انعدام مثل هذا المناخ تقل احتمالات ظهور الابداع.

ت- التفكير المؤسسي: هو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل بحيث

تشارك فيه كافة مستويات الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا لتعطي نتاجات كلية على مستوى المنظمة.

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012 - 2013، ص ص 13-14.



ثالثاً: عناصر التفكير الإبداعي:

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت التفكير الإبداعي هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين في تحديد

عناصر التفكير الإبداعي وهي كالتالي:

❖ القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها: تعني القدرة على تلمس المشكلات وملاحظتها

وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم، يرى عبد الستار إبراهيم " أن الشخص المبدع يستطيع رؤية

الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء، نواحي النقص والقصور ويحس

بالمشكلات إحساساً مرهفاً لنظريته للمشكلة زاوية أخرى غير مألوفة "

❖ الطلاقة: تعني سرعة وسهولة صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة

وبالنسبة للمبدع تقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية التي يمكن قياسها

وتقويمها في غضون فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

❖ المرونة: تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة بحيث لا يكون هناك تصلب حول نوعية واحدة من

الحلول أو التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى حل.

❖ الأصالة: تعني قدرة الفرد على الاتيان بشيء أصيل أو القدرة العالية على توليد الأفكار الجديدة لا

مثيل لها.

❖ المحافظة على الاتجاه ومواصلته: المحافظة على الاتجاه تتضمن استمرار الفرد في التفكير في المشكلة لفترة

طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، وزيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي

المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة.

<sup>1</sup> - نايفة قطامي و (آخرون)، تنمية الابداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة مصر 2007، ص 22.

رابعاً: نظريات التفكير الإبداعي:

### 1. وجهة نظر الاتجاه الإنساني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه منهم ابراهام ماسلو (Maslow) أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الابداع وأن تحقيق هذه القدرة يعتمد على المناخ الاجتماعي الذين يعيشون فيه، ويميز ماسلو بين الشخص المبدع المحقق لذاته يعيش العالم الحقيقي من الطبيعة أكثر من أولئك الذي يعيشون عالم المجردات<sup>1</sup>.

ومن الاقتراحات التي يقوم عليها النموذج الإنساني كما حددها ماسلو Maslow:

- يولد كل فرد بطبيعة أساسية داخلية تتشكل هذه الطبيعة الداخلية بالخبرات والأفكار اللاشعورية والمشاعر ولكنها ليست محددة بهذه القوى.
- يضبط الأفراد كثيراً من سلوكهم.
- إن الأفراد لديهم القدرة الى تبني خيارات في نموهم وتطورهم.
- يلعب الوالدان والمعلمون دوراً هاماً في مساعدة الأطفال لاتخاذ خيارات عقلية عن طريق اشباع حاجاتهم المختلفة وينبغي أن تتم ذلك بمساعدتهم واطاحة الفرص للأطفال للنمو وفق أقصى طاقاتهم وذلك عن طريق محاولتهم لتشكيل أو ضبط الطريقة التي ينمون بها<sup>2</sup>.

صنف ماسلو حاجات الانسان على نحو هرمي وحددها في:

- الحاجات الفزيولوجية: حاجة الانسان الى الطعام، الشراب، التنفس، الراحة.
- الحاجة للأمن: حاجة الفرد للأمن والسلام والطمأنينة.
- حاجات الحب والانتماء: انشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين.
- حاجة احترام الذات: رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز.

<sup>1</sup> - يحي بن صابر، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> - خير سليمان شواهين، مرجع سابق، ص 61.

■ حاجة تحقيق الذات: تحقيق إمكاناته المتنوعة نحو فعلي وكلي<sup>1</sup>.

## 2. نظرية ووترمان وبيترز (B.Waterman and T.Peters) والبحث عن التفوق:

بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة توصل الى القول بأن المبادئ والقيم المشتركة للمؤسسات

المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابداع هي:

■ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة

والاقتراب من المؤسسة وللتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.

■ تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها.

■ تنمية بيئة تنظيمية تحقق المرونة المطلوبة والمحددة.

■ تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع الأفراد وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم

أفضل قدراته ومجهوداته.

■ استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت القدرة والتميز فيها.

■ أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات الصلة دائمة ومتواصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على

مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

## 3. نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر ((R.Cavangh and D.clifford):

توصلا من خلال دراستهما الى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية العالية تتصف

بسمات معينة تميز بيئتها التنظيمية:

■ وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة وتكون بمثابة القيم المشتركة للأفراد.

■ أن يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.

<sup>1</sup> - خير سليمان شواهين، مرجع سابق، ص 61.

- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، بالقدر الذي يجعل جميع عمليات الابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- إعطاء أسبقية متميزة للتنمية وتطوير قدرات الأفراد وحفزهم للأداء المتميز.

خامسا: مراحل التفكير الإبداعي وأساليب تنميته

### 1. مراحل التفكير الإبداعي:

إن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة وتمر هذه العملية بأربع

مراحل:

➤ مرحلة الإعداد: تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة، ومن القراءات ذات العلاقة.

➤ مرحلة الاحتضان: يتم التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.

➤ مرحلة الإلهام: إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة.

➤ مرحلة التحقق: يتعين على الفرد المبدع ان يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة<sup>1</sup>.

### 2. أساليب تنمية التفكير الإبداعي:

1. أسلوب العصف الذهني: قدم (Alex osborne) أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1938

ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في العديد من المنظمات لمواجهة العديد من المهام والمشكلات، وقد عرف دافت (Daft) العصف الذهني «أحدى عمليات المناقشة الجماعية التي

<sup>1</sup> - سعد رياض، مرجع سابق، ص 27.

يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف الرئيس لها على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات المبتكرة

والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً "

ويعتمد هذا لأسلوب على أربعة شروط لنجاح هذا الأسلوب:

- ✓ تقييم الأفكار: يتم النقد أو التقييم لأية فكرة الى ما بعد توليد الأفكار.
- ✓ عدم وضع قيود على التفكير: الفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه ويترك لعقله الباطن حرية التعبير.
- ✓ كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار.
- ✓ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: من الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة<sup>1</sup>.

وتستخدم عملية العصف الذهني في حالات كثيرة منها:

✦ حل المشكلات<sup>2</sup>.

✦ بناء فرق العمل.

✦ الإعلانات التجارية.

✦ التخطيط العملي.

✦ إدارة المشاريع.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا المناهج التدريبية المتكاملة، (ب.د.ن)، (ب.ب.م) (ب.ت)، ص 19.

<sup>2</sup> - تركي بن نايف الدعجاني، بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 109.

2. التحليل المورفولوجي: تقوم على تحليل المشكلة لأبعادها الرئيسية ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد

الى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين العناصر جميعها

أو بعضها ويعتبر أحد الخيارات الواجب النظر اليها بجدية اليوم لتطوير المنتجات الحالية بصورة

متواصلة حتى تتلائم مع الأسواق وتفضيلات المستهلكين.

3. أسلوب دلفي: يقوم هذه الأسلوب على اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط يكون على دراية بكيفية

تطبيق الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء المنفردة، ويقوم بتفريغها في جدول أو أشكال بيانية تبين مدى

الاتفاق والاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، وبعد التوصل الى النتائج يعيد المنسق

سؤال كل خبير منفردا عما إذا كان متمسكا بوجهة نظره أم لا؟ يكرر المنسق السؤال عدة مرات للوصول الى

درجة في الثبات النسبي في الآراء، الى ان تساعد على تنمية الحلول البديلة والكشف عن الافتراضات الأساسية

أو المعلومات.

4. أسلوب المجموعة الإسمية: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دلفي فهو يمر بمراحل منها:

للـ يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره بصمت تجاه المشكلة المطروحة.

للـ يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة.

للـ تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة بغرض الوصول الى نقاط غامضة وتهذيبها

وتطويرها.

للـ يقوم كل عضو بترتيب أفكاره، ثم يتم التصويت عليها من جانب أعضاء الجماعة على أولوية

الأفكار ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من المجتمعين<sup>1</sup>.

1 - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص 28.

## خلاصة الفصل:

تعمل المنظمات على تهيئة بيئات إبداعية مستندة الى العوامل المؤثرة على الابداع انطلاقا من وعيها بأهمية الابداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها اليه في ظل بيئة متسارعة فتسعى الى تطويره وتنميته من خلال:

- 👉 تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتقبلا للرأي الآخر.
- 👉 الرعاية المبكرة للإبداع والتخلص من الإجراءات الروتينية.
- 👉 وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تنمي فيه روح الابداع.
- 👉 خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير العمل.
- 👉 بث الثقة في النفس ومقاومة الخوف من الفشل.
- 👉 رفع شعار التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- 👉 المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين.
- 👉 التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للعمل.
- 👉 العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين الى الإدارة العليا

الفصل الثالث  
مدخل نظري  
حول  
المهارات القيادية

المبحث الأول: منطلقات فكرية حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: منطلقات فكرية حول المهارات القيادية



## تمهيد الفصل:

تزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر وهو ما يتطلب أنماط قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية العتيقة التي قد لا تصلح للظروف الراهنة.

تعد المهارات القيادية محورا هاما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح، وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها وذلك لأهميتها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل أداة لتحقيق أهدافها بقصد الصمود أمام المنافسة العالمية والعمل بروح الفريق.

## المبحث الأول: منطلقات فكرية حول القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القائد وأنماط السلوك القيادي:

## 1. مفهوم القائد:

هو " الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله يوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادراً على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشدّ تقصيراً<sup>1</sup>" في وقتنا الحالي تطلق كلمة قائد على بعض المديرين أو الرؤساء، كما تطلق على بعض السياسيين وذوي المناصب العليا في المجتمع، وفي أي عمل يطلق على أحد الأفراد قائد المجموعة.

القائد هو " الشخص الذي يحتل رتبة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع هذه المرتبة " فقد نظر موزامدر **Muzamdar** الى القائد باعتباره ذلك الفرد الذي تتوافر لديه القوة والسلطة ويعترف به الأفراد الآخريين، ونعني الاتباع الذين يقبلون القوة والسلطة التي يمارسها، فليس هناك معنى لوجود قائد بدون أتباع، كما لا يمكن وجود أتباع بدون قائد ومن هنا يعتبر الموقف الاجتماعي وحدة البحث أو الدراسة السوسولوجية ويقصد بالموقف العلاقة بين الأتباع والقائد أو نمط القيادة المتبعة.

يعرف كاتل **cattel** القائد بأنه " شخص له تأثير واضح على أداء الجماعة، فهو الفرد الذي يحقق تغييراً في شخصية الجماعة ويغير من مستوى أدائها<sup>2</sup>.

والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس مقارنة بالأفراد الآخريين أكبر قدر من التأثير على مرؤوسيه فيدفعها الى العمل، ويعمل على تحقيق الأهداف في موقف معين، وبمعنى آخر فإن الدور التنظيمي للقائد

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء 1، 2000 ص 18.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية 2010، ص 156.

يتضمن تحديد الأهداف، والتخطيط لتحقيقها، تحديد المهام، وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولتحقيق الأهداف يستخدم القائد وسائل متعددة وهي تختلف تبعا لتعدد الأسس التي يقوم بها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد وتمثل هذه الوسائل في الآتي:

- قوة التأثير القائمة على الأمانة: المكافأة تعتبر عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع القائد منح المرؤوسين مكافأة تقديرا لأدائهم.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: استخدام القائد سلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل بالخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: تزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كان ذو شخصية تتسم بالمرونة وعلى دراية بالنشاط الذي يعمل فيه.
- قوة التأثير القائمة على الرشد والشرعية: يحاول القائد في إطار الشرعية تغيير اتجاهات المرؤوسين وميولهم من ترشيد سلوكهم<sup>1</sup>.

## 2. أنماط السلوك القيادي:

تعددت واختلفت أنماط القيادة الإدارية بتنوع المنظمات واختلاف القادة والأدوار والوظائف وأن كل نمط قيادي ما يميزه عن غيره.

ويعرف Robert Oens النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 158.

<sup>2</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 52 - 53.

وفيما يلي أنماط السلوك القيادي:

1.2 القائد الأوتوقراطي: هو القائد الذي يتجه نحو السلطة والمركزية ويعتمد على التشريعات (القوانين) المكافآت والقوة القسرية في إدارة المرؤوسين، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، من مزايا هذا النوع من القيادة:

- ✓ الحزم الشديد.
  - ✓ التحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه.
  - ✓ لا يحاول إيجاد اتصال مباشر مع تابعيه للوقوف على آرائهم في عملية صنع القرارات، بل يصنعها هو والمطلوب من الأتباع تنفيذها بالطريقة التي تروقه ويراهها مناسبة<sup>1</sup>.
- وميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

- الأوتوقراطي المتشدد: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف وكذا إعطاء الأوامر الصارمة وتركيز على الإنتاج ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.
- الأوتوقراطي الخير: هذا النوع أقل تشددا حيث يستخدم أساليب من ولاء المرؤوسين كالثناء الى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام ولاء التابعين لتنفيذ الأوامر.
- الأوتوقراطي المناور: هو أقل تشددا يتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وبفعالية في صنع قرارات التغيير فهو يخلق فيهم روح المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الاقناع لديهم بما يريد.

<sup>1</sup> - طارق المجذوب، الإدارة العامة للعملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط 2 2003 ص

تعقيب: ما يأخذ على هذا النوع من السلوك القيادي هي انخفاض الروح المعنوية لعاملين وعدم الرضا عن العمل، تولد الكراهية والعداء بين الكراهية بين القائد والتابعين، خطوط الاتصال بين القائد والتابعين مسدودة.

2.2 القائد الديموقراطي: تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم.  
من مزايا هذا السلوك القيادي:

- ☞ رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط<sup>1</sup>.
- ☞ تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- ☞ تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- ☞ المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.
- ☞ خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.

3.2 القائد الفوضوي: يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة او في التنفيذ ولا يميل الأعضاء الى حب القائد الفوضوي فهذا النمط القيادي يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة، الشيء الذي يعطي انطبعا بأن القائد في المؤسسة لا يقود، مع ذلك فإن هذا النمط جدواه في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه خاصة في المؤسسات العلمية والبحث العلمي أين يكون العاملون بها على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وذوي الكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> - نعيمة بوكالتوم، مرجع سابق، ص 54.

ثانيا: علاقة القيادة ببعض المصطلحات:

### 1. الفرق بين القيادة والإدارة:

لإن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

لتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة<sup>1</sup>.

لتركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

■ تحديد الاتجاه والرؤية.

■ حشد القوى تحت هذه الرؤية.

■ التحفيز وشحذ الهمم.

لقيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

لتهتم القيادات بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار

الطريقة الصحيحة للعمل "

ليشتركان في تحديد الأهداف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقا لمعايير

وأسس معينة.

### 2. الفرق بين القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة

على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا

عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم "

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية، (ب.ب)، (ب.ت) ص 4.

ومن التعريف السابق يتضح أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، أما القائد فهو " شخص يقود الجماعة ليس بحكم منصبه او سلطته وإنما قدرته على الاقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الاثارة والحماس لدى الآخرين"<sup>1</sup>

كما أن هناك فروقات بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

❖ تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.

❖ تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.

❖ تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وروتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.

❖ مصادر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.

❖ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماما.

### ثالثا: أهمية ومتطلبات القيادة الإدارية

#### 1. أهمية القيادة الإدارية:

تعود أهمية القيادة الى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الموجودة في المؤسسة، و التي تساهم في تحقيق أهداف العامة للمؤسسة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره و عواطفه، و كذلك التغير في البيئة المحيطة به يؤثر فيها و يتأثر بها و لكي تضمن المؤسسة

1- ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 24.

2- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2

الحد الأدنى من الجهود البشرية أداء العاملين و ضمان استمرارها و بقاءها تحتاج وجود قيادة سليمة و حكيمة تستطيع توجيه جهود العاملين و الحصول على تعاونهم معها لتحقيق أهداف المؤسسة، و تتجلى أهمية القيادة في :

- حلقة للوصول الى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية<sup>1</sup>.
  - تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم الأفراد لديهم القدرة على انجاز الأشياء، إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف
  - إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
  - العمل على تدريب المورد البشري واعتباره أهم مورد في المؤسسة.
- تلعب القيادة الإدارية دورا بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين لا سيما نحو الابداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المؤسسة في العصر الحالي والتي لم يعد أمامها خيارا آخر، إذ لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود بل لابد من التكيف والابداع والتغيير وهذا لا يمكنه تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر.

<sup>1</sup> - نادية هيمة ويوسف مريم، قيادة الابداع والابتكار بين متطلبات التنبؤ وضرورة التفعيل، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات، جامعة غرداية، الجزائر، 15 فيفري 2017، ص 13.



2. متطلبات القيادة: تتمثل متطلبات القيادة فيما يلي:

لـ التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

لـ النفوذ: القدرة على إحداث أمر ما، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

لـ السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق<sup>1</sup>.

رابعاً: عناصر القيادة:

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير - التي تركز عليها القيادة

الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق

الأهداف المطلوبة، بقدر 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 تبعاً لتعدد

الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

لـ قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط

.... فيستطيع المدير عن طريقه منح موظفيه مكافأة لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في

ميوهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

لـ قوة التأثير على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن

طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء .... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف

عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالجزء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية

لدى المرؤوسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مريم الشرع - رقية حدادو، دور القيادة في تفعيل الابداع لدى العاملين، نفس الملتقى، ص 5

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط 1، 2010 ص 104.

للـ قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات رؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

للـ قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات رؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم، وفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على رؤوسيه من خلال هذه العلاقات<sup>1</sup>.

2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه 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 المدير هو الذي يستطيع التأثير من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاونة من موظفيه رغم أوجه الاختلافات بينهم وتوفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.

3. تحقيق الهدف الوظيفي: الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم.

أهداف التنظيم: المدير في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم ويصور لنا تيد أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي:

للـ الهدف القانوني: يتمثل في اتباع التنظيم القوانين التي تؤثر فيه وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية حيث يستند الإداري على صدور تشريع معين أو مجموعات تشريعات.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 106.

للهدف الوظيفي: هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

للهدف الفني: هو الامتياز في الإدارة وتحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.

للهدف الربحي: الذي يبدو واضحاً في المشروع الخاص، في حيث لا يكون دائماً هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج بعيد الأثر أو تقديم خدمات فعالة.

للهدف الشخصي: يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.

للهدف العام: هو المساهمة في رفاهية الشعب<sup>1</sup>.

### خامساً: نظريات القيادة

عند تحديد من هو القائد وكيف ولماذا يصبح قائداً من بين مجموعة من الأفراد يتطلب الرجوع الى نظريات القيادة، وقد قدم الكثير من الباحثين سواء في جانب الإدارة أو السياسة أو الاجتماع، العديد من نظريات القيادة ورغم اختلاف أفكارهم سنحاول استعراض مختلف النظريات وفيما يأتي بعض النظريات:

#### 1. نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية ان هناك رجالاً عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم مثل العبقريه والتفوق في كافة المجالات هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتهم ايماناً بهذه الخصائص والقدرات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 60.

تستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية:

← يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.

← يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

← يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

هذه النظرية تفسر القيادة على أسس وراثية ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وأن يسيطروا على الآخرين، وتضرب هذه النظرية مثلا لذلك الأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عزو جل لهداية الجماعات والشعوب وقيادتها الى طريق الحق والخير، وذهبوا الى القول الى أن القادة يولدون قادة بالفطرة ولا يصنعون وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات قيادية أن يصير قائدا<sup>1</sup>.

الرجل العظيم هو " شخص يستمد عظمته من خلال موهبته وقدراته الوراثية إضافة الى تمتعه بشخصية كاريزمية.

كما يقول (هوجو hugo) " لا يوجد في العالم ما هو أقوى من الأفكار التي يصنعها، الزمن فالعصر هو الذي يصنع القائد وليس العكس"<sup>2</sup>.

**تعقيب:**

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره
- لم تقدم النظرية منهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبني منطلق هذه النظرية يجعل برامج وتنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتدريب والتعليم يصقل المهارات وينقل الفرد الى مستويات عالية.

<sup>1</sup> - طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 263.

<sup>2</sup> - ظريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر (ب س)، ص 57.

- ليس من اليسير أن يتحلى فرد واحد بمستوى مرتفع على كل الخصال في آن واحد حتى إن توفروا فإنهم يتوفرون بأعداد ضئيلة يصعب اكتشافها.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء لكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما.
- وعليه خلاصة القول إن تصور هذه النظرية الذي يقر بوراثية القيادة لا سبيل للثبوت منه فضلا عن الوقائع المتراكمة لا تدعمه فالأسرة الواحدة يكون فيها القادة وغير القادة ن وكذلك لم تسهم هذه النظرية على تقديم برامج تطبيقية لاختيار وتدريب القادة في المنظمات المتنوعة.

## 2. نظرية السمات:

بدأت هذه النظريات مع بداية القرن 20 كأول دراسات موضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على القائد نفسه، بحثا عن الخصائص التي تميزه عن غيره، هذا بفرض أن فعالية القائد تتحدد بتوفر خصائص وسمات شخصية معينة فكان موضوع هذه الدراسات أساسا هو اكتشاف هذه الخصائص والسمات وتحديد طبيعتها.

هناك بعض دلت في ميدان علم النفس أن القادة يتصفون منذ الطفول بسمات جسمية وعقلية كذلك نفسية واجتماعية ولديهم عزيمة قوية ويفسر هذا أن تتوفر بعض السمات الشخصية مثل القدرة على المبادرة والمثابرة والحزم في الطموح وهدوء الأعصاب وسلامتها<sup>1</sup>.

وتنطلق النظرية من فكرة أن القادة يولدون قادة ومهما كان الزمان أو المكان، فغاندي، هتلر نابليون بومدين، كانوا ليصبحوا قادة حتى ولو تغيرت الظروف، فقد عدد الباحثون المئات من السمات التي يمكن أن يتصف بها القادة الفعال منها ما ذكره **stogdil** و**Ghiseli** الشخصية التي تميز القائد هي شخصية من

<sup>1</sup> - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر 2007، ص 269.

هو: طموح، حازم، شجاع، مستعد لخوض المخاطر، يثق بنفسه وفي زملاءه وما يفعله، يحاول اتقان العمل ذكي، موضوعي، مرن، صبور، روح القرار<sup>1</sup>.

من أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

✓ الخصائص الجسدية: حيث يكون للقادة الطول في القامة، ضخامة الجسم، قوة البنية، ثقل الوزن وفرة النشاط والحيوية، سلامة البدن من العيوب.

✓ القدرات العقلية: حيث يكون للقادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر للبعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والإبتكار.

✓ السمات الإجتماعية: تتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الإجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، القدرة على رفع الروح المعنوية للآخرين ودفعهم حول الأهداف التي ينادي بها.

✓ إمكانية السيطرة والتأثير في الآخرين: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها<sup>2</sup>.

**تعقيب :** يلاحظ أن هناك خللا في المنهجية المتبعة للوصول الى هذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، و من ثم تجميع المواصفات التي تتوافر في هذه الشخصيات، و هي تنطلق من

<sup>1</sup> - عمر بن شريك، دراسة مقارنة بين النظرة الاستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011-2012، ص 135.

<sup>2</sup> - نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014 ص 50.

فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يولد و لا يصنع و ان القيادة موهبة، و هو أمر قد يعني أن الإدارة تنتظر مجيء القادة العظام و لا تعطي لنفسها أي دور في تنمية و تطوير مثل هؤلاء الأشخاص عن طريق التدريب و المشكلة الأخرى في هذه النظرية هي انها لا تستطيع أن تحدد عمليا المواصفات أو السمات التي تفسر حقيقة القيادة ، ذلك ان هناك من عرفوا بانهم قادة مع انهم لم يتمتعوا بهذه السمات كافة ، و الذين إن توافرت لدى بعضهم قد لا تتوافر في البعض الآخر .

### 3. نظرية الشبكة الإدارية:

قدمت هذه الشبكة بواسطة كل من روبرت بلاك و جون موتون لكي توفر وسائل تساعد في تقييم أنماط القيادة، و من ثم تدريب المديرين على التحرك نحو السلوك الإداري الأمثل، و تقوم هذه الشبكة على محورين: الأفقي يشير الى التركيز على الإنتاج، والرأسي يمثل التركيز على الأفراد و تستخدم النظرية مقياسا تتراوح درجاته بين 1-9 درجة لقياس سلوك القائد<sup>1</sup>.

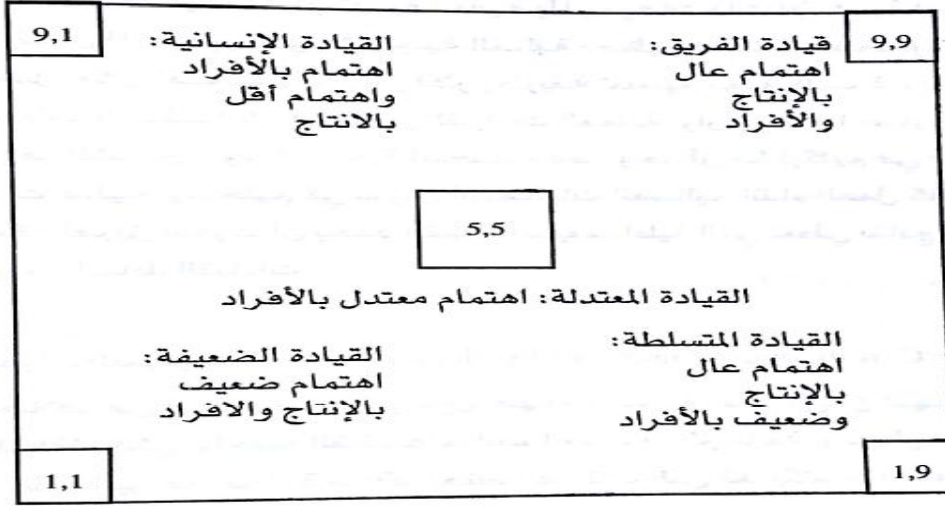
وباستعراض هذه الشبكة يلاحظ أن هناك خمسة أنماط مختلفة من السلوك الإداري، فالقائد (1،1) هو الذي يظهر أقل اهتمام سواء بالإنتاج أو بالأفراد، أما القائد (1،9) هو الذي يظهر اهتماما كبيرا بالإنتاجية واهتماما محدودا بالأفراد، أما (9-1) فهو على النقيض من القائد السابق (1-9)، فهو يظهر اهتماما محدودا بالإنتاجية، في حين يظهر اهتماما كبيرا بالأفراد، أما القائد (5،5) فهو الذي يظهر احتمالا متوسطا بين كل من الإنتاجية والأفراد.

أما القائد (9، 9) فهو الذي يظهر أقصى اهتمام بكل من الإنتاجية والأفراد، و طبقا لما قدمه كل من بلاك و موتون فإن القائد (9،9) هو النمط الأمثل للسلوك الإداري.

1 - علاء الدين محمد عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2011، ص 378.

والشكل التالي يوضح نظرية الشبكة الإدارية:

الشكل رقم (5): يمثل نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط 8، 2014، ص 166.

تعقيب: الصعوبات التي قد تتلقاها المؤسسات التي اعتمدت على نموذج الشبكة الإدارية هو كيفية

الحصول على المديرين الذين يمتلكون صفات معينة تؤهلهم للقيام بالدور القيادي بشكل فعال.

#### 4. النظرية الموقفية:

يمكن للقائد أن ينجح في مواقف و مواقع معينة و يفشل في الأخرى ، و من هنا كان نموذج القيادة

الموقفية يقوم على افتراض أن فعالية القيادة الموقفية ، بمعنى عدم وجود أسلوب قيادي أمثل صالح لكل الحالات

و المواقف، مما يعني ان هناك عدد من الأساليب المختلفة التي قد تصلح مع متطلبات الحالة أو الموقف

فسيبتبعها تغير في أسلوب القيادة ، من هنا فإن هذا النموذج (القيادة الموقفية) ينادي بالمرونة في الاعتماد على

الأساليب القيادية على المديرين تحليل و تقييم الموقف و من ثم استخدام الموقف القيادي الأمثل و الذي

يتناسب مع الحالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الضحيم و (آخرون)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة-المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003



قدم فريد فيدلر **fred fiedler** الذي يوضح فيه ان نجاح القائد يعتمد على عاملين:

← أسلوب القيادة ويتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.

← التحكم الموقفى ويمثل درجة تحكم القائد في الموقف.

بدأ فيدلر نموذجته بتحليل أساليب القيادة حيث وصل أسلوبين رئيسين الأول يتعلق أساسا بـ "دوافع العلاقات" حتى يحصل القائد على رضاه العام من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين و يعتمد في رضاه عن نفسه على الكيفية التي يتعامل معه الآخرون و يحترمونه ، كما يتصف بحساسية لشعور الآخرين نحوه ، أما الأسلوب الرئيسي الثاني فيتعلق بـ "دوافع العمل" حيث يحصل القائد على رضاه أساسا من إنجاز العمل ويشعر باحترام و تقدير الذات من الشعور بالإنجاز و ليس العلاقات مع الآخرين ، و يشعر بالارتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد و الإجراءات .

### مكونات القيادة الموقفية:

للـ العلاقات بين القائد والمجموعة: يعتبر فيدلر هذا العامل أم العوامل للتحكم في الموقف، وبدرجة الدعم التي يتلقاها القائد من المجموعة:

للـ هيكل العمل: يعتبر فيدلر هذا العامل كثنائي عامل في الأهمية ويعني درجة وضوح الإجراءات والأهداف، فعندما يكون هناك تفاصيل أدق في المهام تكون هناك فرصة أكبر للإنجاز، وفي المقارنة نجد أن الأعمال غير محددة الواجبات (غير المهيكلة) لا يمكن التنبؤ بنجاح خططها لا بعد تحقيقها<sup>1</sup>.

للـ قوة المنصب: يعتبر هذا العامل من ناحية الأهمية من بين العوامل السابقة للتحكم في الموقف حيث يحصل القائد من مركزه الوظيفي على السلطة التي تمنحه حق المكافأة أو العقاب لموظفيه ومهما يكن

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الضجيم و (آخرون)، مرجع سابق، ص197.

القائد يتمتع بسلطات وظيفية فإنها لا تضمن تعاون كل العاملين ولا تحمي من كيد أفراد مجموعات أو في التنظيم.

### المبحث الثاني: منطلقات فكرية حول المهارات القيادية

#### أولاً: مفهوم المهارة

لغة: تشتق لفظ مهارة أو مهارات من المعنى اللغوي للفعل - مهر - فيقال مهر في العلم وغيره يمهر مهور، فهو ماهر، أي حاذق وعالم بذلك، ومهر في الصناعات، ومهر بها. مهراها: أي أتقنها وعلى ذلك فالمهارة هي الحدق بالشيء، وإتقان معرفة الصناعة، والحدق هو معرفة غوامض ودقائق الصناعة، أو فروع العلم، الذي يقوم به الشخص.

اصطلاحاً: نجد من يعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد على استغلال ما وهبه الله من صفات جسدية وعقلية للتأثير في سلوك الآخرين. مصدر المهارة القيادية قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب.

تمثل المهارات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة<sup>1</sup>

هي " القدرة على القيام بعمل ما، بشكل يحدده مقياس مطوّر لهذا الغرض، وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة «كما تعرف على أنها " عمليات عقلية نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات<sup>2</sup>

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2009 ص 319.

2- سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2006، ص9.

ثانيا: أهمية المهارات القيادية: تنبع أهمية المهارات القيادية من الأسباب التالية:

- ← بدون المهارات القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج<sup>1</sup>.
- ← بدون المهارات القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
- ← بدون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- ← بدون المهارات القيادية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ← بدون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم الى تحقيق الأهداف.
- ← تزود المهارات الفنية العاملين بالقدرة على ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل كأعمال المحاسبة والهندسة، الضرب على الآلة الكاتبة...<sup>2</sup>.
- ← يحتاج المدير مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به والتحكم فيه:
- إضافة الى ما سبق، فإن أهمية المهارات تكمن في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين اهداف المنظمة وأهداف العاملين كما تعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية، ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية:
- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا بين المرؤوسين<sup>3</sup>.
- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.

1- سارة بن التومي، مرجع سابق، ص 47.

2- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999 ص 196.

3- فهد عمر القحطاني، مدى فعالية تنمية المهارات القيادية لدى ضباط القوات البحرية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة في القيادة الأمنية، كلية العلوم الشرطية قادة أمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، المملكة العربية السعودية، ص 52.

- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة للتنظيم.

### ثالثاً: تصنيف المهارات القيادية

ورد العديد من التصنيفات للمهارات المطلوبة للقائد، ومن هذه التصنيفات ما ذكره ماهر حيث صنفها

كالآتي:

- المهارات الفنية: هي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في مجال العمل.
- المهارات السلوكية: وهي فن التعامل مع الآخرين حيث ينبغي على القائد أن يكون قادراً على فهم أحوال الناس وسلوكهم وقدراتهم ثم التأثير عليهم وتوجيههم.
- المهارات العقلية: تتعلق هذه المهارات بالقدرة على كشف الغموض وتحليل المواقف الحرجة ووالتعامل مع المعلومات الكثيرة والمتشابكة واستخلاص النتائج وتصور المستقبل وتوقع الأحداث قبل وقوعها<sup>1</sup>.

وأورد الخشروم وموسى التصنيف الذي وضعه كل من كارتز وجريفين **et Griffin kartz** للمهارات المطلوبة للمدير وهي كالتالي:

- المهارات الفنية: قدرة القائد على استخدام معارف أو خبرات متخصصة يمتلكها في مجال العمل الذي يقوم به.
- المهارة الإنسانية: وهي سمات وخصائص يمتلكها الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم من خلال التعاون والتعاطف مع مشاعرهم وحفزهم على العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 43-44.

<sup>2</sup> - فهد عمر القحطاني، مرجع سابق، ص 53.

المهارة الفكرية: هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ككتلة واحدة وفهم الترابط الذي بين أجزائه والعلاقات المتبادلة فيما بين تلك الأجزاء.

المهارة التشخيصية: هي قدرة القائد على تحديد المشاكل التي تواجه العمل ومن ثم تحديد أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

المهارة التحليلية: تعتمد على قدرة القائد على تحديد المتغيرات الأساسية للموقف والعلاقات فيما بينها ثم تحديد المتغير الرئيسي الذي يتطلب تركيزاً أكثر.

ويحدد أبو السن ثلاث مهارات قيادية مطلوبة:

المهارة الفكرية أو السياسية: قدرة القائد على إدراك العلاقة بين التنظيم الذي يقوده وبين مكونات البيئة الاجتماعية التي تحيط به، وفهم التأثير المتبادل بينهما ومحاولة استثمار ذلك لصالح تحقيق أهداف التنظيم.

المهارة الإنسانية: قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وإقامة علاقات معهم وروابط معهم مبنية على الاحترام المتبادل وحفظ الحقوق<sup>1</sup>.

المهارة الفنية: وهذه المهارة تعني المعرفة التخصصية التي يمتلكها القائد في فرع من فروع العلم وقدرته على الأداء بكفاءة عالية و متميزة في نطاق التخصص وإتقان الأدوات والوسائل المتاحة.

ولقد حاول كنعان استخلاص السمات والمقومات القيادية من الدراسات الواسعة التي شملت عدد من مديري الأعمال الناجحين، وقسم هذه السمات الى أربع مجموعات:

المهارات الذاتية: تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسدية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس.

1 - فهد عمر القحطاني ، مرجع سابق، ص 55.

المهارات الفنية: قدرة القائد على استخدام معرفة المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية في إنجاز العمل.

المهارات الإنسانية: قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

المهارات الذهنية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين نشاطاته وأجزائه وقدرته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه. وحسب رأي العلماء فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات الى المجموعات التالية:

المهارات الفنية: وهي القدرات التي تشير الى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة<sup>1</sup>.

المهارات الإنسانية: قدرة القائد على التعامل الفعال مع رئيسه وزملاءه والمجتمع المحلي.

المهارات الإدراكية أو التصورية: وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به في المؤسسة.

### ثالثاً: أنواع المهارات القيادية

#### 1. المهارات الإنسانية للقيادة الإدارية:

تعتبر المهارات الإنسانية من المهارات المهمة للقائد الإداري والتي تعرف على أنها: " قدرة القائد على

التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بينهم"

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ومروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط 1 2008 ص ص

ينشق عن المهارات الإنسانية ستة مهارات فرعية هي:

### 1.1 مهارة الاتصال: تعتبر مهارة الاتصال من اهم المهارات الإنسانية للقائد حيث يتوقف عليها جزء

كبير من فاعلية تأثيره ونجاحه.

#### مفهوم الاتصال:

هو " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم " وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>1</sup>، وعرفه قاموس الإدارة العامة **dictionnaire of public adminstration** بأنه " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة<sup>2</sup> "

على ضوء التعريفين السابقين، يتضح ان الاتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال يهدف الفرد من خلاله الى تحقيق هدف.

### 2.1 مهارة الاقناع: تعد مهارة الاقناع من أبرز المهارات التي يحتاج اليها القائد للتأثير على الآخرين

بهدف توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل فالقائد الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون آراءه وأفكاره كأنها أفكارهم.

ويعرف الاقناع بأنه: " القدرة على جعل الفرد يتقبل ما يملى عليه من آراء وأفكار باقناع تام بأهمية هذه

الأفكار والآراء والأفكار "

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية - مصر، ط1، 2002، ص 22.

<sup>2</sup> - ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2010-2011، ص 13.

يكون الإقناع فاعلا عند توفر عدة شروط منها:

- التأكد من الموقف بالنسبة للشخص المراد إقناعه: حيث يسهل على القائد إقناعهم وذلك عن طريق المعلومات والحقائق التي يضعها بين أيديهم.
- وجوب إدراك للفروق الفردية بين الأفراد: هناك أفراد لديهم قدرة عالية على تحليل المواقف وبالتالي إقناعهم ما لم يكن لديه أدلة واضحة.
- أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه: هل الموضوع ذا أهمية مادية مثل المكافأة، أو معنوية كالاعتراف أو توطيد الصداقة مع الآخرين، وفي العادة نجد أن القادة يلجؤون الى النظام لإجبار موظفيهم على العمل.

### 3.1 بناء الفرق المتعاونة: تظهر مهارات في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات

عمل او فرق متعاونة<sup>1</sup>، وفي هذا الخصوص يقول جيمس وباري **James et Barry** "إن الزعماء المثاليين يشاركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنون الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويمنحون السلطة للآخرين "

يبر بناء الفريق المتعاون بمجموعة من المراحل تتمثل في:

للمرحلة البحث: يتحدد فيها نوع الأفراد والدوار التي يقومون بها، المهنة المطلوب إنجازها، أسلوب القيادة ومصدرها (رسمي أو غير رسمي).

للمرحلة التجديد: يقوم القائد بتحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة الجماعة وتحديد أدوار كل عضو للوصول الى الهدف، وقد يحدث في هذه المرحلة بعض الصراعات بين

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، ص 11.



أعضاء لرغبة كل فرد الى لفت أنظار القائد إليه ومحاولة ظهوره في الجماعة لذلك يجب على القائد

التنبؤ ببعض هذه التفاعلات مسبقاً وأن يضع حلولاً لكل تفاعل قد ينبأ بمحدثه.

مرحلة التفاهم: يصبح أفراد الجماعة متعاونين، وليس مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم أولوياته

الخاصة، بل أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك، ويقع على عاتق القائد أن يساعد

في زيادة تماسك الجماعة.

#### 4.1 مهارة تحفيز وتشجيع العاملين: القائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات

ودوافع الأفراد التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم الى زيادة الإنتاج<sup>1</sup>، يعد ذلك يحدد الحوافز التي تتبع هذه

الحاجات وتدفع الأفراد وتحثهم على السلوك المرغوب نحو تحقيق اهداف المنظمة، وتشتمل عملية تحفيز

وتشجيع العاملين على ما يلي:

- العدالة فيجب أن تتناسب حوافز العامل مع أدائه وحوافز الآخرين مع أدائهم.
- منح الحوافز فور تحقيق الأداء الجيد لأنه قد تفقد تأثيرها على الأداء إذا لم تتوافق معه في الفترة الزمنية أو قد يقل حماس ورغبة العامل في زيادة الجهد.
- يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنواع ومستويات الأداء بدقة عالية ودون تحيز.

#### 5.1 مهارة الالمام بدوافع السلوك الإنساني والتنبؤ بالسلوك: إن نجاح القائد في تحفيز العاملين

لتحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى إلمامه وفهمه وإدراكه بدوافع العاملين وكذا التنبؤ بسلوكيات

العاملين، فالقائد يكون ناجحاً بمقدار تعرفه على الدوافع التي تدفع العاملين نحو العمل وكيفية الإشباع

وكذا محاولة التنبؤ بالسلوك وتوجيهه وتوجيهها إيجابياً يفيد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية

وتعظيم منفعته.

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص ص 51-53.

### 6.1 مهارة الالمام بالعلاقات الإنسانية وأصول التعامل مع الآخرين: لا تخرج العلاقات الإنسانية عن

كونها ميدانا من ميادين الإدارة تهدف الى تحقيق التعارف والتكامل والاندماج بين الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم وتدفعهم الى العمل معا كفريق متماسك لتحقيق أكبر إنتاجية مع تحقيق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، فالعلاقات الإنسانية تسعى لجعل الجهود الجماعية منتجة ونتاجيتها مرتفعة لصالح المنظمة وفي الوقت نفسه إشباع رضا العاملين<sup>1</sup>.

ويرجع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

← تزايد مشاكل العلاقات الإنسانية نتيجة الاهتمام بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل خاصة مع كبر حجم المنظمات.

← انعدام العلاقات الشخصية التي كانت موجودة بين الإدارة والعاملين نتيجة كبر حجم المنظمات.

← أدى الاهتمام بالعنصر البشري الى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العصر الحديث باعتباره العنصر البشري أساس التطوير والتجديد.

نظرا للأهمية البالغة للعلاقات الإنسانية فإنه من الأهمية اهتمام القائد بالتعرف عليها وتنميتها بما يحقق التعاون والتماسك والترابط بين السلوك الإداري والإنساني بالمنظمة، كما تعتبر اكتساب القائد للمهارات الإنسانية من المهارات الضرورية لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق أهدافها.

### 2. المهارات الذاتية للقيادة الإدارية:

تعرف المهارات الذاتية على أنها " القدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل: القدرات العقلية ومملكة الابتكار، ومن هذا نصل إلى أن هناك صفات معينة يفترض توافرها في القائد لكنها تتفاوت من قائد الى آخر

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص ص 51-53.

حسب طبيعة العمل ونوع المهمات، وتتضمن المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة<sup>1</sup>

وتنبثق عنها أربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في السمات الجسدية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس:

**1.2 السمات الجسدية:** تشمل السمات الجسدية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية، وتعتبر تلك السمات عن القوة البدنية، والقدرة على التحمل، النشاط والحيوية وترتبط ارتباطا وثيقا بالصحة الجيدة ولما كانت القيادة عملا شاقا فإنها تتطلب جهدا مركزا ومتواصلا، وتتطلب استخداما جيدا للطاقة البدنية والعصبية<sup>2</sup>.

**2.2 القدرات العقلية :** يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد و يأتي الذكاء – باعتباره قدرة عقلية عامة – في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة و قد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء و النجاح في القيادة و ان الذكاء و سعة الأفق من القدرات العقلية التي تساعد المرء في الدور القيادي و يرتبط الذكاء بالقدرة على التخيل و التصور و كلاهما يساعد القائد في التعرف على المشكلات و أسلوب مواجهتها و رؤية الموقف الإداري ككل و التنبؤ بالتغيرات .

والذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع القائد بروح الدعابة والمرح وهذا ما يجعله بعيدا عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به.

<sup>1</sup> - مبارك منير الدوسري، التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 23.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم الرشودي، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعاليتهم الوظيفية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 45.

المبادأة : هي الميل الذي يدفع الفرد الى تقديم الاقتراحات و انجاز العمل قبل الآخرين و تعد احدى المهارات اللازمة للقائد ، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين و إثارتهم الى انجاز العمل و يرى تيد Tead أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، و تساعد على التنفيذ أما القائد الذي لا تتوافر لديه صفة المبادأة فإنه يكون قائدا متسلطا و يميل الى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار و مهارات مرؤوسيه و ترتبط المبادأة بثلاث سمات أخرى هي : الشجاعة سرعة التصرف القدرة على التوقع<sup>1</sup> .

الشجاعة تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة ، و عدم توافرها لدى القائد يؤدي الى خوفه منه و الإقدام على العمل كما أن المبادأة تساعد القائد على سرعة التصرف ، و سرعة اختيار البدائل التي تؤدي الى حسم اتخاذ القرارات ، أما القدرة على التوقع فتؤدي الى تفهم الموقف المتطور و خاصة في الأزمات و وضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل و تستند هذه القدرة على المعرفة الواسعة لدى القائد بشؤون المنظمة و أفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل و اختيار أفضل الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

ضبط النفس : تتمثل مهارة ضبط النفس في القدرة على الاتزان الانفعالي و ضبط الحساسية و القابلية للانفعال، و القائد الناجح يكون هادئا و بخاصة في المواقف الصعبة ، حتى يكون قدوة لمرؤوسيه فيميلون الى التصرف بهدوء ، و حتى يكون قادرا على مواجهة الجماعات ، و ثابتا في مواجهة القوى المتصارعة و متمسكا بالمبادئ دون الخضوع للضغوط، و القدرة على ضبط النفس تجعل القائد ميالا للتفاهم ، و تساعده على تقبل النقد من الرؤساء و المرؤوسين، دون انفعال أو غضب ، و تجنبه اتخاذ

<sup>1</sup> محمد إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 46.

قرارات سطحية أو عاطفية غير مدروسة و تبعده عن التصرف وفق هواه، و تمكنه من التحكم في عواطفه و توجيهها نحو انجاز العمل<sup>1</sup>.

### 3. المهارات الفنية والإدارية للقيادة الإدارية:

تعرف المهارات الفنية " هي القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة في التقنيات، الآليات، التشغيل الصيانة إدارة المهام لأي قيادة بفعالية وكفاءة ودقة"<sup>2</sup>

تعد المهارات على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لأن هذا القائد اتصاله المباشر بمروسيه القائمين بالعمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازهم والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل، فالمهارة الفنية للقائد تختص بالأمور التالية<sup>3</sup>:

- الإيمان بالهدف وايصاله للجماعة.
- القدرة على التخطيط والتنظيم، وهي المعيار الذي يميز قائدا عن قائد وتقتصر هذه القدرة أن توضح الخطط وترسم السياسات وتوزع التخصصات في حدود الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للقائد.
- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف ومن خصائص القائد أن يكون مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معايير وحدود طاقته.
- تطوير المنظمة و نفاذ البصيرة فتطوير المنظمة ودفعها الى الامام يتطلب من القائد أن يرى ما لا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه.
- وتميز المهارات الفنية بمجموعة من السمات ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - عبد الله هشيل عبد الله بن هشيل، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> - فهد عمار القحطاني، مرجع سابق، ص 60.

- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.

- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.

- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

ويمكن الإشارة إلى وجود أربع من القدرات والسمات الفرعية للمهارات تتمثل كما أشار هواري في النقاط

التالية<sup>1</sup>:

🔹 القدرة على تحمل المسؤولية: تتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في عدم الرضا عن الفشل في إنجاز القائد لما هو ملتزم أديبا بتحقيقه، وتربط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه وثقته في القدرة على إنجاز ما يقرر ورغبته تحمل أعباء وظيفته وتحمل كل ما يترتب على القرارات التي يتخذها من نتائج دون الغاء مسؤوليتها على الآخرين.

🔹 القدرة على الفهم الشامل للأمور: تتطلب هذه القدرة الامام بالمعارف الإنسانية والاطلاع الثقافي الغزير حتى يتمكن من معرفة مما حوله معرفة عميقة شاملة، وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كافة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السياسية والقانون أو علم النفس أو علم الاجتماع ولكن يفترض أن يعرف شيئاً من العلوم من خلاله اطلاعه عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه والاستفادة منها في التأثير على الآخرين واقناعهم بسلامة رأيه وحكمه على الأمور.

🔹 الحزم: هذه المهارة تتطلب أن يكون القائد قاطعاً في أوامره وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور الإدارية، وترتيب الأولويات

<sup>1</sup> - فهد عمار القحطاني، مرجع سابق، ص 61-62.

للجوانب المهمة والجوانب الاستراتيجية في المواقف الإدارية المختلفة، وعلى الاختيار الصائب بين البدائل المتاحة.

الايمان بالهدف وامكان تحقيقه: ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية صياغة واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على ان تكون الأهداف شيقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحققة لطموحاتهم<sup>1</sup>.

#### 4. المهارات الإدارية:

تمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه ويقصد بها: " قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات مرؤوسيه ويتمثل هذه في قدرته على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة واستغلال الطاقات البشرية والقدرة على التوجيه السليم واختيار أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وقدرته على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة "

ويمكن التمييز بين أربع مهارات فرعية منبثقة من مهارات القادة وهي:

اتخاذ القرار : تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية و محور ارتكاز المهارات الإدارية فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بالتوجيه و الحفز و الرقابة و التوظيف و التدريب ، إلا ان عملية اتخاذ القرار في النهاية عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول عن اتخاذ القرار و خبرته السابقة و إدراكه للأمور بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية و الشخصية ، و تساعد المهارات الإدارية الخاصة

<sup>1</sup> - فهد عمار القحطاني، مرجع سابق، ص 63.

بتحليل المشكلات و البحث عن حلول مناسبة و اختيار أنسب البدائل و عدم التسرع في اتخاذ القرارات و التقدير لاحتمال نجاح الحلول المقترحة و إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

إدارة الوقت: لما كان وقت القائد ليس ملكا له وحده وإنما هو ملك للآخرين الذين يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم، فإن إدارة الوقت تتطلب مهارات غير عادية من القائد للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز وتحديد المشاركين في العمل وإخبارهم بموعد ومكان العمل وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل.

إدارة الاجتماعات واللجان: تتطلب هذه المهارة من القائد مهارة معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية هذه اللجان والاجتماعات وقدرة القائد على تحديد موضوع الاجتماعات والمشاركين فيها الأهداف المراد تحقيقها منها، إعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين.

إدارة التغيير: تظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة عن اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي وهذا يتطلب من القائد رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية<sup>2</sup>.

### 5. المهارات الفكرية للقيادة الإدارية:

إن المهارات الفكرية هي المهارات المطلوبة من جميع المديرين بغض النظر عن مستواهم التنظيمي، إلا أن خصوصيتها لمديري الإدارات العليا هي أكثر إلحاحا وتعرف المهارات الفكرية بأنها: قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار، الإحساس بالمشكلات التفنن في الحلول والتوصل إلى أفكار جديدة "

<sup>1</sup> - عبد العزيز إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 39.



هذه المهارة ضرورية للقائد لمساعدته على النجاح في التخطيط في العمل، توجيهه، ترتيب الأولويات توقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة، وفيما يلي عرض لأهم المهارات الفكرية:

للقدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب: التفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل فهو الذي يقود الى فهم الحالة او المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

للتفكير الإبداعي: أحيانا قد يصادف القائد مشاكل جديدة لو تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج الى حلول جديدة غير مألوفة مسبقا، وهنا يحتاج القائد الى مهارات فكرية والتصور وتعني الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء الى استحداث طرق وأساليب حديثة وألا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسين بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين.

للاستنتاجات الأخلاقية: القادة الاخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من اجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، مع إدراك ماهي الأشياء الصحيحة وتطبيقها، لكن إذا حافظ القائد على قيمة التي يستمدتها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادرا على الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير قيم وبدائل وحلول.

للتفكير الانعكاسي: تطوير القادة لا يأتي من فراغ فيجب أن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة عن أدهم، من خلال وجهة نظر المرؤوسين بل إنه جزء من معادلة تطوير القادة فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويستخدمونها، وهنا يبرز في مقدرة القائد على اخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رائد عمر الأغا، مرجع سابق، ص 74.

## خامسا: أساليب تنمية مهارات القيادة الإدارية

تنمية القيادات الإدارية جزء مهم من التنمية الإدارية لا بد ان يقوم على أسس موضوعية تعتمد منهج التخطيط المبرمج، التنظيم الكفاء، التوجيه السليم، المتابعة الدقيقة وفيما يلي عرض لأهم مراحل تنمية القيادات الإدارية:

- تحديد الاحتياجات الفعلية الإدارية كما ونوعا ومقارنتها بالاحتياجات الحالية والمستقبلية وفق المواصفات والمؤهلات المطلوبة.

- تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية.

- تحديد من هو المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية يرتبط بطبيعة ونوع تلك البرامج هذا بإضافة الى ان عملية التوجيه السليم لتنفيذ البرامج يتطلب تنسيبها الى عدة جهات معينة بهذه القيادات حسب مستوياتها (التنظيمية، الفنية، الهيكلية) لكن ذلك يفرض وجود جهة مركزية تنسق بين تلك الجهات في تحقيق أهدافها الفرعية.

- ان وضع البرامج وتنظيم هياكلها التنفيذي وتوجيه الفعاليات والأنشطة المحققة لها يفرض بالضرورة وجود متابعة دقيقة ومعايير محددة لقياس كفاءة تحقيق تلك البرامج وفاعليته.

ومسؤولية تنمية القيادات الإدارية لا يمكن حصرها بجهة واحدة ن لذا يتوقف نجاح تنمية القيادات

الإدارية على مدى التنسيق بين مختلف الجهات سواء في اختيار القيادات من خلال الآتي:

1. ضرورة وجود مركزية للتخطيط لتنمية القيادات الإدارية ويفضل أن تكون الجهة المسؤولة عن تنفيذ

خطة التنمية الإدارية تتولى:

■ تحديد واقع القيادات الإدارية وجوانب القصور فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

- تحديد الموارد (المادية، البشرية) المتاحة لتنميتها.
  - وضع استراتيجيات أو تقديم مؤشرات التخطيط لتنمية القيادات الإدارية.
  - مساعدة الجهات المعنية بوضع خطط تنمية القيادات الإدارية والتنسيق معها وبعض البرامج والسياسات المرسومة.
  - متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج وتعديل المؤشرات على ضوء ذلك.
2. ضرورة وجود مركز أو معهد وطني أكاديمي لإعداد القيادات العليا يتولى:
- اختيار المرشحين لمواقع القيادات العليا وفق الشروط المعيارية<sup>1</sup>.
  - إعداد وتنفيذ التدريب وتقرير المجال، أو المستوى القيادي الممكن شغله من طرف المشاركين.
3. ضرورة وجود مراكز تدريبية على مستوى الوزارات، القطاعات أو الأقاليم تتولى تنفيذ البرامج التدريبية المركزية، أو المشتركة لإعداد القيادات الإدارية، وبشكل خاص المستويات الإشرافية التنفيذية.
4. تتولى المؤسسات وأجهزتها الإدارية مسؤولية تنفيذ برامج التدريب الموقعي داخل العمل.
5. برامج تدريبية (نظرية، تطبيقية) لتزويد هذه القيادات بالمهارات الأساسية.
6. تقويم النتائج.

ومن أساليب تنمية المهارات القيادية ما يلي:

1. **التعلم والتدريب:** كلاهما نسيج واحد هدفه تطوير الفرد، والرقى به فالتعليم يوفر الثقافة والتدريب يجدد هذه الثقافة، ويؤمن المؤهلات، بينما التنمية تحسن الأداء عن طريق خطة مدروسة تضع في اعتبارها مستقبل الفرد وعمله، ويعتمد تنمية القيادات الإدارية على هذين النشاطين:

<sup>1</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

للنشاط التعليمي: يعتمد أساسا على المعاهد والكليات المتخصصة بإعداد الكوادر الإدارية تدخل

اسهاماته ضمن المحاور التالية:

- إعداد وتطوير الكوادر الإدارية ومنها القيادات الإدارية.
- تطوير نظم وأساليب العمل الإداري، ومنها أساليب القيادة الإدارية.
- التأثير الإيجابي في البيئة الخارجية، ومنها توعية المواطنين بالأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة وكذلك الممارسات في العمل الإداري<sup>1</sup>.

للنشاط التدريبي: يعد التدريب من اهم و أنجح الوسائل في تنمية و صقل المهارة عند القائد و حتى يأتي التدريب بالثمار المطلوبة ينبغي أن يتم أولا تحديد المهارات وفقا لظروف و طبيعة الأعمال و الأهداف المرجوة منه ، و يعرف التدريب : بأنه " عملية منظمة لتعديل أو تطوير المعارف و المهارات و الاتجاهات من خلال نقل و تبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية للعاملين بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء و الوفاء بالاحتياجات الحالية و المستقبلية للمنظمة " و يعرف أيضا على أنه " نشاط يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف و المهارات اللازمة لتنميتهم و صقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد و المنظمة و المجتمع".

يجمع التدريب بين ثلاثة جوانب رئيسية، هي:

- للجانب العلمي: يتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية.
- للجانب العملي: يتصل باكتساب المهارات وطرق العمل.
- للجانب النفسي: ويتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل وتنقيته من السلبيات، وتنمية القدرات على مواجهة المصاعب وتحليل المشكلات والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها.

<sup>1</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 67.

وفيما يلي أنواع البرامج التدريبية:

للبرامج التجديدية: تهدف الى تجديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم

والخبرات المتعلقة بميدان عمله<sup>1</sup>.

للبرامج التوجيهية: برامج تعد للعاملين عند ترقيتهم أو تحويلهم الى وظائف تعليمية إشرافية غير التي

كانوا يشغلونها.

للبرامج القيادية: تهدف الى إعداد قيادات في المجالات القيادية المختلفة في إدارة المنظمات

والإشراف الإداري هذه البرامج إما قبل الترقية أو بعدها مباشرة، وذلك لإعدادهم للوظائف التي تم

ترقيتهم اليها.

أسلوب التنمية الذاتية: التدريب الذاتي من اهم الآليات التي يمكن من خلالها تنمية المعارف والمهارات

القيادية بشكل ذاتي<sup>2</sup>.

**تعريف التدريب الذاتي:** التدريب عبارة " عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف الى رفع كفاءة

الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب

من الكفاءة "

ويقصد بالتدريب " زيادة المهارات والمعرفة في مجالات معينة بالإضافة الى كونه محاولة في زيادة وعي

المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها".

<sup>1</sup> - سامر عبيد عبد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - سارة بن التومي، مرجع سابق، ص 66-68.

وتصنف أساليب التدريب وفق المعيارين:

للمستوى التكنولوجي: يعتمد على أحدث التطبيقات التكنولوجية لا سيما تطبيقات تكنولوجيا

المعلومات والاتصال مثل: التدريب الإلكتروني، التدريب عن بعد، وأخرى تقليدية مثل المواد التدريبية

المطبوعة، الكتب، الدوريات، المنشورات.

للمستوى التفاعلي: يمكن من خلالها المتدرب التفاعل مع الآخرين مثل العصف الذهني، المشاركة في

الندوات والمؤتمرات عن بعد، والشكل التالي يوضح أساليب التدريب الذاتي:

الشكل رقم (06): يوضح أساليب التدريب الذاتي

عال	تدريب تفاعلي: - العصف الذهني - مؤتمرات وندوات - ورش عمل	- التدريب الإلكتروني
	تدريب تقليدي: - حقائب تدريبية - كتب ودوريات - تسجيلات وفيديو	- التدريب عن بعد
	بسيط	عال

المستوى التكنولوجي

المصدر: سامر عبيد عبد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 6

## خلاصة الفصل:

في ضوء العرض السابق يمكن القول ان هناك عدة مهارات يجب توافرها في القائد والتي تساهم بدرجة كبيرة في التطوير الذاتي المستمر والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة وتنمية هذه المهارات يتوقف على:

- ❖ التشجيع على التدريب الذاتي الذي يساهم في صقل المهارات القيادية لدى القائد.
- ❖ اختيار القيادات الإدارية وإعداد برامج تدريبية تمكنهم من اكتساب خبرات ومعارف وتطوير أدائهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- ❖ إزالة الخشية من الوقوع في الخطأ وبعث روح المبادرة والابتكار.
- ❖ التدريب على تحمل المزيد من المسؤوليات.
- ❖ تنمية الطموح والتطلعات لدى القيادات الإدارية.
- ❖ العمل على زيادة إدراك القيادات الإدارية بأهمية المهارات القيادية.

الفصل الرابع  
الجانب الميداني  
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء  
و الطاقات المتجددة  
بولاية غرداية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة  
المبحث الثاني: تحليل واستنتاج بيانات الفرضيات



## تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم خطوات البحث الذي نحن بصدد تناوله فهو يثبت صحة فرضيات البحث والذي تناولنا فيه لمحة عامة عن مؤسسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، ثم تحليل الجداول وفي الأخير الاستنتاج العام والتوصيات والمقترحات.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

## 1. المجال المكاني:

اقتصرت دراستنا على مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بغرداية وسوف نقدم لمحة عن نشأتها وتطورها. هي شركة توليد الكهرباء والتي تم الاشتراك فيها من قبل الشركة القابضة سونلغاز العاصمة، منذ 7 أبريل 2013 عن طريق تقسيم الشركة SPE.spa يقع مقرها الرئيسي في غرداية. تم انشاء SKTM لمعالجة القضايا الاستراتيجية التي تتعلق:

- السمات المحددة التي تتميز موقف ادارة الانتاج الديازال من RIS (شبكات معزولة في جنوب).
- لقاء أفضل الظروف لاستمرارية وجود الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية من البلاد<sup>1</sup>.
- لابد من وجود إدارة جيدة لتنفيذ برنامج وطني لتنمية الطاقة المتجددة، وتسهيل الضوء على الإمكانات الهائلة المتاحة لبلدنا، بما في ذلك مدى أراضيها ومدة من أشعة الشمس.

## المهام الرئيسية: SKTM

- تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب (توليد الكهرباء التقليدية) والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني.
- تسويق الطاقة المنتجة للشركات التابعة توزيع خصوصا بعد نشر الطاقة المتجددة في الشبكات المترابطة.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفرع الأول: إدارة دائرة الموارد البشرية

الواجبات:

- ضمان الإداري للموظفين مقر إدارة SKTM.
- ضمان التنظيم الإداري من كبار المديرين التنفيذيين وكبار المديرين.
- تحليل تكاليف الموظفين: الواتب، والعمل الإضافي، وتحليل حركات الموظفين<sup>1</sup>.
- وضع الميزانيات، والميزانيات العمومية ولوحات الإدارة.
- تطوير واستغلال الرواتب.
- ملف مراقبة وتحديث الموظفين.
- تأكد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين.
- ضمان الحفاظ على السجلات الإدارية.
- التأكد من العلاقة مع الوكالات الخارجية.
- التأكد من الموظفين الإداريين إدارة (إدارة الغياب، ثوب الملاك، تليها المبالغ المستردة).
- توفير العلاج للأعمال المتعلقة بالطب العمل.
- تشغيل أمانة لجنة التأديب.
- التأكد من سجلات حفظ التنظيمية.
- إعداد عناصر تتعلق بالترقيات / الترقيات والمكافآت.

---

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفرع الثاني: الإدارة المالية والمحاسبة والرقابة الإدارية

البعثات:

- إنتاج وتفسير SKTM الكساء للحسابات في لإضل سينك يضحك والموثوقة.
- الحفاظ على محاسبة من الاشتراكية جنرال الكترك SKTM .
- تحسين إدارة التدفقات النقدية من البريد SKTM.
- السيطرة يا تضمن المالية والمحاسبية والمالية الداخلية.
- تصميم وتنشيط وتنفيذ نظام الإدارة البيئية إعادة السيطرة على إدارة المؤسسة.

المحاسبة المركزية:

- تنسيق أنشطة جميع الهياكل المالية والمحاسبة اللامركزية<sup>1</sup>.
- التشغيل وتنسيق إغلاق الشهرية والسنوية.
- انشاء وتحليل البيانات المالية الدورية والسنوية للشركة التابعة.
- تطوير ونقل المستندات المحاسبية مركزية لإدارة الضرائب، والوصاية، وإلى أي منظمة أن يطلب ذلك.
- حافظ على الكتب القانونية للمحاسبة.

المحاسبة والضرائب الدراسات:

- التأكد من الدراسات حول الإجراءات المحاسبية والضريبية.
- أداء قواعد البيانات التحديثات على النظام المحاسبي.
- إدارة رأس المال: إنشاء الإقرارات الضريبية المركزية.
- الحفاظ على الملفات من الأصول الثابتة.

---

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- حساب وحساب سجل الاستهلاك.

### الفرع الثالث: شعبة مراقبة الادارة والميزانية

#### المهام والمسؤوليات:

- تحكم وضمان الامتثال بالقواعد الصعبة للمحاسبة، الدقة المالية والضريبة والادارة SKTM.
- تسهيل وتنسيق أنشطة التفتيش في SKTM.
- إجراء الاختبارات اللازمة على الوحدات اللامركزية لضمان حماية والحفاظ على التراث.
- التحقق من التطبيق السليم، في مجال التمويل والمحاسبة والضرائب القواعد والاحكام القانونية واللوائح الداخلية والخارجية.

- توفير انظمة مخصصة او مهام خاصة بتكليف من SKTM.
- ادارة العلاقات مع المراجعين.

### الفرع الرابع: شعبة المالية والتفتيش والمحاسبة

#### المهام والمسؤوليات:

- تحكم وضمان الامتثال بالقواعد الصعبة للمحاسبة، الدقة المالية والضريبة والادارة SKTM.
- تسهيل وتنسيق أنشطة التفتيش في SKTM.
- إجراء الاختبارات اللازمة على الوحدات اللامركزية لضمان حماية والحفاظ على التراث.
- التحقق من التطبيق السليم، في مجال التمويل والمحاسبة والضرائب القواعد والاحكام القانونية واللوائح الداخلية والخارجية.

- توفير انظمة مخصصة او مهام خاصة بتكليف من SKTM.
- إدارة العلاقات مع المراجعين.

2. المجال البشري: يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه في موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقات

المتجددة

3. المجال الزمني: امتدت هذه الدراسة في الفترة ما بين (15 مارس - 15 أبريل) وهي المدة التي قمنا

فيها ببحثنا الميداني لجمع المعلومات والاطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة والتعرف على مختلف

المصالح والأقسام بها وأيضاً خصصت لتوزيع الاستمارة على الباحثين بالمؤسسة والتي تم توزيعها

وجمعها من في مدة 5 أيام.

### ثانياً: المنهج المتبع

يعرف المنهج على أنه "هو مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بما يتمكن الباحث من تفكيك

وتركيب وربط المعلومات بموضوعية، وبه تنسج الأفكار وتعرض التصورات المجسدة لها في السلوك

والفعل"<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها

وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"<sup>2</sup>

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، بحيث يعرف على أنه " دراسة ووصف خصائص وأبعاد

ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو في وضع معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن

هذه الظاهرة وتنظيم بعض البيانات وتحليلها للوصول الى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي

تتحكم فيها " وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً.

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت). ص 6.

<sup>2</sup> - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1  
2000، ص 33.

ويرجع سبب اختيارنا هذا المنهج إلى ملائمة لدراسة الظاهر الاجتماعية، لأنه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها عن الحالة المدروسة، لمجتمع أو مؤسسة باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي ويقوم على جمع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها ويعتبر أحد أساليب البحث المطبقة في مجالات مختلفة كما هو الحال بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

#### 1. الاستمارة:

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات وتعتبر الاستمارة " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك ان صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>2</sup>

وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بمجالتهم الاجتماعية وآرائهم وبمواقفهم من حول ظواهر ووقائع اجتماعية ما " يركز التحقيق بالاستمارة على طرح الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين.

وبمنظوره السوسولوجي يتميز التحقيق عن الاستطلاع البسيط للرأي بكونه يستهدف التثبيت من فرضيات نظرية وفحص الترابطات التي توحى بها هذه الفرضيات، وبناء عليه فإن هذه التحقيقات تكون

<sup>1</sup> - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2012، ص 155.

<sup>2</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 204.

بشكل عام معدة ومتناسكة أكثر بكثير من استطلاعات الرأي، وبما أن عدد الأشخاص المستجوبين كبير عموماً، ومعالجة المعلومات ستكون كمية، فإن الأجوبة على معظم الأسئلة ترمز عادة ترميزاً مسبقاً بحيث يتوجب على المستجوبين حكماً اختيار أجوبتهم من بين الأسئلة المقترحة عليهم رسمياً<sup>1</sup>.  
وقد تم تصميم استمارة بحثنا كالتالي:

- المحور (1): ويتضمن البيانات الشخصية وتحتوي على 5 أسئلة من 1 إلى 5
- المحور (2): وهو يتعلق بالتفكير الإبداعي ويضم 9 أسئلة من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 14.
- المحور (3): وهو يتعلق بالمهارات القيادية ويضم 17 سؤالاً من السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 34.

#### رابعاً: كيفية اختيار العينة

لضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لا بد قبل اختيار العينة من الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية:

- ✎ تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة.
- ✎ ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة
- ✎ ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
  - الخطأ العشوائي ويرتبط بوقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة.
  - خطأ التحيز وينجم عادة من وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله ينحاز لفكرة فيقوم باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - كيني ريمون وفان كمنهولوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت لبنان، 1997 ص 226.

<sup>2</sup> - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 140.



- اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي الى مجتمع الدراسة.

وتمر عملية اختيار العينة في مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة وهي كالآتي:

➤ تحديد أهداف المسح بالعينة بشكل واضح ودقيق لأن ذلك يساعد الباحث لاحقا في تحديد

المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها.

➤ تحديد مجتمع الدراسة وتعريفه بشكل دقيق.

➤ تحديد البيانات والمعلومات المراد جمعها ولا بد أن تتلاءم هذه المعلومات والبيانات مع أهداف المسح

بالعينة وتعمل على تحقيقها.

➤ طرائق وأساليب الحصول على البيانات: فهناك وسائل متعددة يمكن بواسطتها الحصول على

المعلومات والبيانات المطلوبة مثل: المقابلة، الاستبيان، الزيارة ...

➤ تنظيم العمل الميداني وهذا يتطلب:

- تدريب العاملين في الميدان وتوضيح أهداف الدراسة وطرائق جمع البيانات.

- وضع الحلول المناسبة للحالات التي لا يتمكن فيها الباحث من الحصول على بيانات

ومعلومات من بعض عناصر ومفردات الدراسة.

➤ تنظيم وتبويب وتحليل البيانات وفي هذه المرحلة لا بد من:

- مراجعة الاستبانة التي تم ملؤها وتصحيح الأخطاء الناجمة عن التسجيل وكذلك حذف

البيانات التي يتضح خطأها.

- إيجاد حل مناسب في حالة إهمال المستجيب للإجابة عن بعض الأسئلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 142.

ويقدر مجتمع البحث ب 121 مبحوث وهي تتوزع كما يلي:

➤ إطار 79

➤ عمال تحكم 33

➤ عمال تنفيذ 9

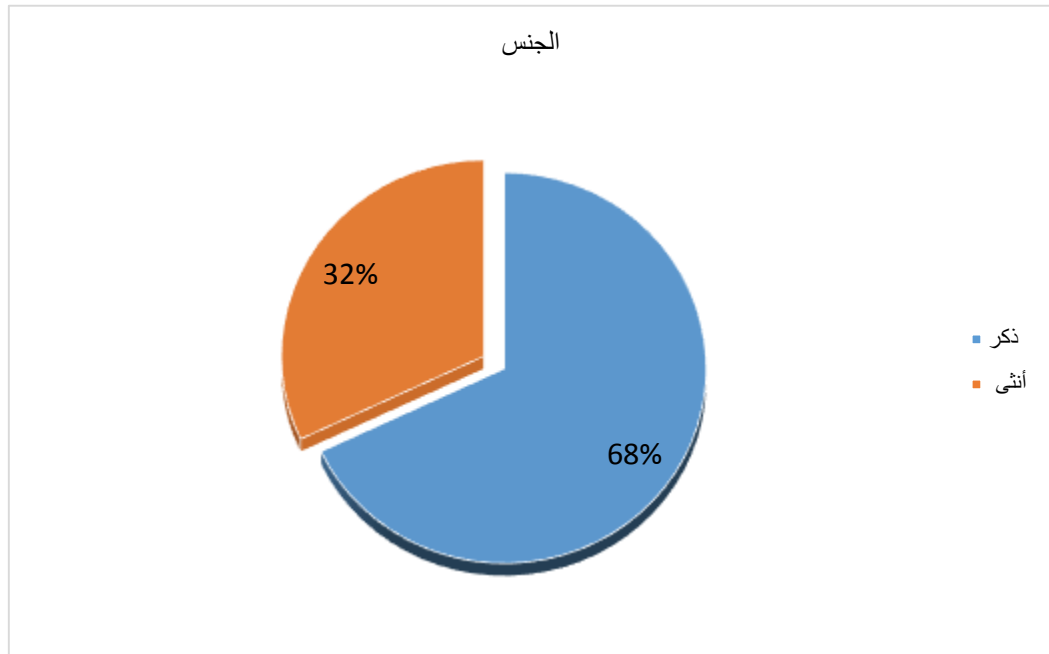
وبما أن موضوع دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية فقد اعتمدنا على العينة القصدية هي " العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة" كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>.  
وتمثلت عينة بحثي في إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 50 إطارا من ضمن 79 اطارا

<sup>1</sup> - محمد عبيدات و (آخرون)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2 1999 ص 96.

خامسا: خصائص عينة البحث

الجدول رقم (3): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68	34	ذكر
32	16	أنثى
% 100	50	المجموع

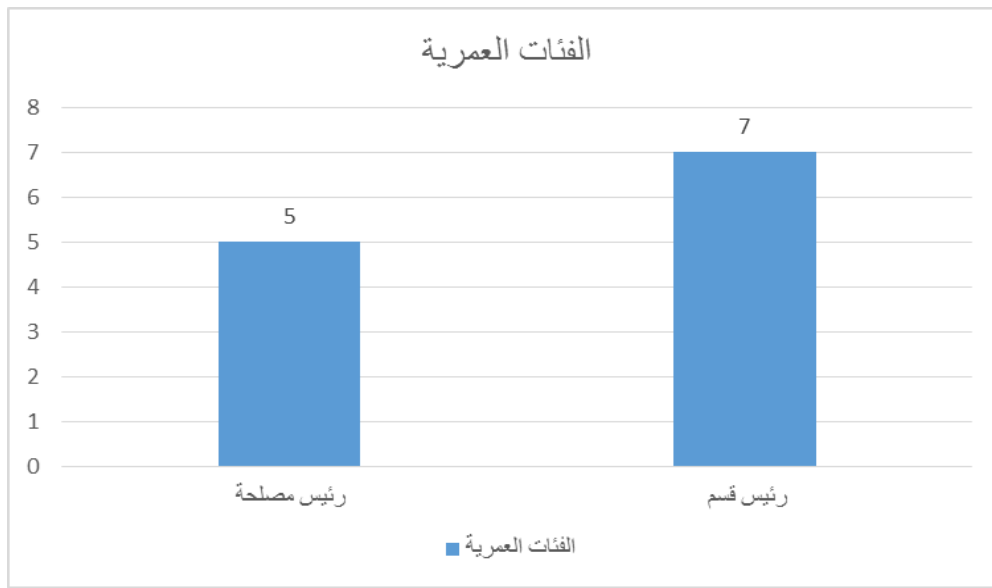


من خلال الجدول نلاحظ ان أعلى نسبة تقدر ب 68 % وهي تمثل فئة الذكور من مجتمع الدراسة في حين خصت نسبة 32 % فئة الاناث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من الذكور مقارنة بالإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يتطلب حركة دائمة وهو في الغالب خارج إطار البناء التنظيمي.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
70	35	] 35 - 26 ]
30	15	] 45 - 35 ]
% 100	50	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت تقدر 70 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين

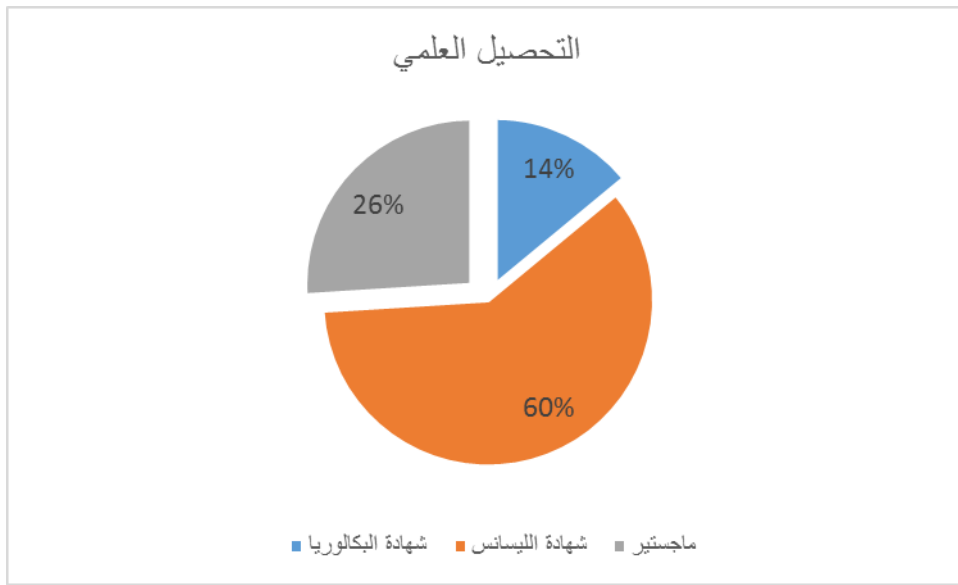
[35-26] وتلتها نسبة 30 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-35]

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة فئة الشباب وهذا راجع الى أن

المؤسسة حديثة التأسيس إضافة الى ذلك نجد عدد كبير من المتخرجين الجدد من الجامعة.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	التحصيل العلمي
14	7	شهادة البكالوريا
60	30	شهادة الليسانس
26	13	ماجستير
% 100	50	المجموع

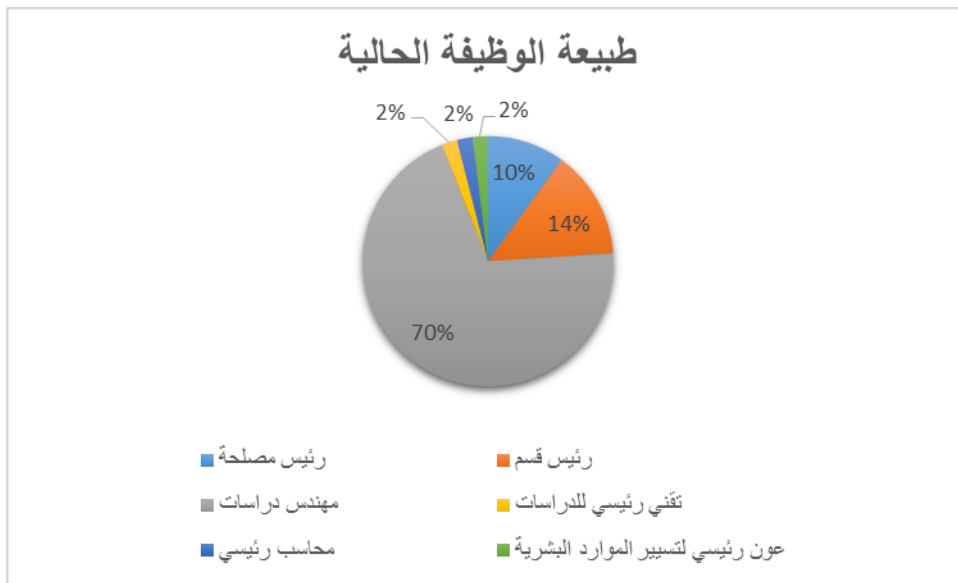


يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 60% تليها حاملي شهادة الماجستير بنسبة 26%، وفي الأخير نسبة 14% من أفراد العينة هم المتحصلين على شهادة البكالوريا.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلبية العينة هم حاملي شهادة الليسانس لكون السبب يعود الى إرتفاع المستوى التعليمي، إضافة أن أغلب الأعمال التي تقوم بها المؤسسات تتطلب مستويات تعليمية عالية، وأن أغلب مسابقات التوظيف التي تبرمج أصبحت تطلب التعيين وفق معيار الجذب والاستقطاب يرتكز أساسا على الشهادة الجامعية.

الجدول رقم (6): يبين طبيعة الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	الوظيفة
10	5	رئيس مصلحة
14	7	رئيس قسم
70	35	مهندس دراسات
2	1	تقني رئيسي للدراسات
2	1	محاسب رئيسي
2	1	عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية
% 100	50	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل مهندس دراسات بـ 70 % وتليها نسبة رئيس قسم

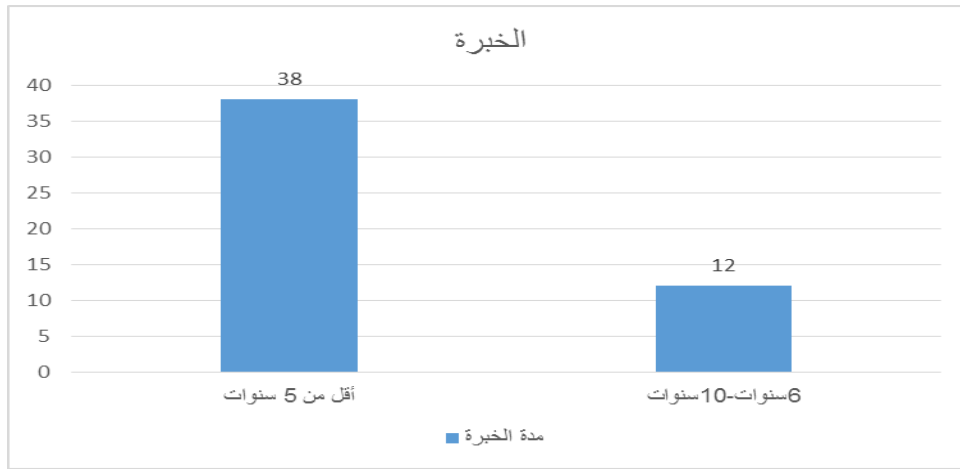
بـ 14% ويأتي 10 % تمثل رئيس مصلحة، تليها 2 % بنسب متساوية تمثل تقني رئيسي للدراسات

ومحاسب رئيسي وعاون رئيسي لتسيير الموارد البشرية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أفراد العينة ذوي مناصب مهندس دراسات قد احتلوا أعلى نسبة لكون المؤسسة تركز على تطوير الطاقات المتجددة وتوليد الطاقة بمختلف مصادرها تليها رئيس قسم ورئيس مصلحة والسبب راجع الى اهتمام الدولة بالطاقات المتجددة كاستثمار مستقبلي وإستنزاف الموارد التقليدية مسألة وقت وأن الطاقة غير كافية والحاجة الى مكافحة الاحتباس الحراري.

الجدول (7): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	مدة الخبرة
76	38	أقل من 5 سنوات
24	12	6 سنوات – 10 سنوات
100 %	50	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 94.60 % من أفراد العينة أقدميتهم تقل عن 5 سنوات من أفراد العينة وتليها نسبة 5.40 % من أفراد العينة مدة عملهم تتراوح ما بين 6 سنوات الى 10 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة ذوي الخبرة في المؤسسة وهم الغالبية بـ 35 مهندس دراسات حيث أن الخبرة هي أحد العناصر الأساسية في العمل، فمدة العمل تؤدي بالقادة الى أداء أعمالهم بشكل متميز وتسمح له بالحصول على آراء ومعلومات تتسم بالموضوعية، والاطلاع على كل معطيات والمجريات التي تحدث داخل العمل وبأدق التفاصيل.

### المبحث الثاني:

#### أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

#### الجدول (8): يبين كيفية القيام بحل مشكلات العمل

النسبة %	التكرار	كيفية القيام بحل مشكلات العمل
36%	18	على أفراد
64%	32	المشاركة الجماعية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن طريقتهم لحل مشكلات العمل تكون بالمشاركة الجماعية بنسبة 72 %، وتليها نسبة 28 % تمثل حل مشكلات العمل من طرف القادة على انفراد.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن القادة يقومون بحل المشاكل عن طريق التشاور مع العاملين ، و هذا راجع الى أن أغلب القادة يرون أن المشاركة الجماعية تساهم في تخفيف العاملين للوصول الى حلول و اقتراحها على القائد و هذا للتوصل الى بديل أو حل مناسب ، و يدخل هذا في تفادي هذه المشاكل مرة أخرى ، كما أن العلاقة بين القائد و العاملين تسودها الثقة المتبادلة مما يساعد على اطلاق العنان



لأفكار العاملين و التشجيع على الابداع يساعد القادة على تحقيق الأهداف المرجوة لتطوير المؤسسة ، و في المقابل نجد حل مشكلات العمل على انفراد هي الفئة القليلة التي صرحوا عكس ذلك و تدخل في أن هناك حلل في الاتصال أنه غير فعال ووجود هوة بين القائد و العاملين و ليس هناك تبادل للآراء حول المشكلة و اقتصار الرؤساء عدم اشراك العاملين في حل مشكلات العمل و هذا يحدّ من أداء العاملين و انخفاض دافعية العاملين نحو العمل .

الجدول رقم (9): الاستفادة من الدورات التدريبية وعلاقته بتوليد الأفكار الجديدة

المجموع		الآخرين (العاملين)		الخبرات السابقة		توليد الأفكار الدورات التدريبية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	47	41.87	18	58.13	25	نعم
100%	7	14.29	1	85.71	6	لا
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 62 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يعتمدون على توليد الأفكار عن طريق الخبرات السابقة مدعمة بنسبة 85.71 % من القادة الذين يعتمدون الذين استفادوا من الدورات التدريبية في تنمية المهارات في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون توليد الأفكار الجديدة عن طريق الآخرين (العاملين) بنسبة 38 % تدعمها نسبة 41.87 % من القادة الذين استفادوا من الدورات التدريبية في تنمية المهارات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن توليد الأفكار عن طريق الخبرات السابقة من قبل القادة ضرورة ملحة للمؤسسة من خلال التغيير المستمر الذي أصبح يميز بيئة الأعمال، ظهرت حاجة المؤسسات لأساليب وطرق تسييرية جديدة تواكب هذا التغيير المتسارع مما فرض عليها الاعتماد على قادة

مبدعين قادرين على التأثير في العاملين بشكل يضمن ولاءهم للمؤسسات التي ينتمون إليها وتشجيعهم وتفعيل عنصر الابداع لديهم للمساهمة في تطور ونمو واستمرارية مؤسساتهم.

الجدول (10): الخبرة وعلاقتها بالتغيير في أسلوب العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب العمل الخبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	38	18.43%	7	81.57%	31	أقل من 5 سنوات
100%	12	41.66%	5	58.34%	7	بين 6 سنوات - 10 سنوات
100%	50	24%	12	76%	38	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يسعون للتغيير في أسلوب العمل مدعومة بنسبة 81.57 % من القادة الذين يعتمدون على التغيير في أسلوب العمل أقل من 5 سنوات من الخبرة، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون للتغيير في أسلوب العمل بنسبة 24 % تدعمها نسبة 41.66 % ما بين 6 سنوات الى 10 سنوات من الخبرة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يسعون الى التغيير في أسلوب العمل وهذا راجع الى رأي أحد المبحوثين " لكي أتفادى الروتين " وأن هذه التغيرات أغلبها كانت تهدف الى تحسين طرق العمل وإدخال جملة من الأساليب والطرق المستحدثة في العمل التي تختلف عن الطرق التقليدية بحيث يحرص القائد دائما أن يبقى تابعيه في حالة تعلّم مستمر وتزويدهم بالمواهب الجديدة.

الجدول (11): طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق الأهداف

المجموع		قدراتك ومهاراتك الخاصة		الاستعانة بقدرات زملائك		تحقيق الأهداف طبيعة الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	7	%85.72	6	%14.28	1	رئيس قسم
%100	5	%100	5	%0.0	0	رئيس مصلحة
%100	35	%77.15	27	%22.85	8	مهندس دراسات
%100	1	%100	1	%0.0	0	عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية
%100	1	%100	1	%0.0	0	تقني رئيسي للدراسات
%100	1	%100	1	%0.0	0	محاسب رئيسي
%100	50	%82	41	%18	9	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بتحقيق الأهداف بالاستعانة بقدراتك ومهاراتك الخاصة بنسبة 82 % تدعمها نسبة 100% من رئيس مصلحة، عون رئيسي لتسيير الموارد البشرية، تقني رئيسي للدراسات، محاسب رئيسي، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بتحقيق الأهداف بالاستعانة بقدرات زملاء بنسبة 18% تدعمها نسبة 22.85 % من مهندسي دراسات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة يقومون بتحقيق الأهداف باعتمادهم على القدرات والمهارات الخاصة ومن ذوي مهندسي الدراسات الذي يقدر عددهم ب 35 اطارا ولعل أن مؤسسة الكهرباء والغاز للطاقت المتجددة تعمل على تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق إنتاج شبكات المعزولة الجنوبية للهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء في جميع أنحاء التراب الوطني.

## الجدول (12): الخبرة وعلاقتها بتحليل مشكلات العمل

المجموع		المشاركة الجماعية		على انفراد		حل مشكلات العمل الخبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	38	68.43%	26	31.57%	12	أقل من 5 سنوات
100%	12	50%	6	50%	6	بين 6 سنوات-10 سنوات
100%	50	64%	32	36%	18	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بحل مشكلات العمل بالمشاركة الجماعية للعاملين بنسبة 64 % تدعمها نسبة 68.43% من الإطارات الذين أقدمتهم تقل عن 5 سنوات في حين المبحوثين الذين صرحوا أنهم يقومون بحل مشكلات العمل على انفراد بنسبة 36% تدعمها نسبة 50% من الإطارات الذين خبرتهم ما بين 6 سنوات -10 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يقومون بحل المشكلات باتباع المشاركة الجماعية للعاملين و التي قدرت ب38 فردا يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات فالقائد المبدع و الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه ، و مواجهة الأزمات دون انفعالات و اشراك العاملين في حل مشكلات العمل و إتاحة الفرصة للعاملين و مقابلتهم و السماح لهم بإبداء آرائهم و التشجيع على المبادرة مما يعزز الثقة في النفس لديهم و كسب التعاون و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة و دفعهم الى العمل كفريق منسجم لتحقيق الأهداف المرسومة و تعمل القيادة الإبداعية الى الميل نحو التفكير المطلق و عدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس و الاكتفاء الذاتي و المخاطرة و استقلال الفكر .

## الجدول (13): يبين الاستفادة من الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الاستفادة من الدورات التدريبية
68%	43	نعم
32%	7	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم استفادوا من الدورات التدريبية بنسبة 68%

وتليها نسبة 32% من الإطارات الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم استفادوا من الدورات التدريبية في المهام القيادية و هذا الأخير له دور في تطوير قدراتهم و مهاراتهم باعتبار أن المهارات تنقسم الى مهارات فكرية و التي تسمح لهم بالتعامل مع المشاكل المختلفة و القدرة على إيجاد الحلول لها بطريقة جديدة تختلف كلياً عن الطرق التقليدية و اتخاذ القرارات منو ذلك من خلال اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة كما ترتبط المهارات بالجانب الإنساني من خلال القدرة على تحقيق التعاون و الانسجام بين الأفراد و العمل كفريق عمل واحد و أيضاً تنمية مهارات العاملين على التعامل مع الجوانب الفنية للعمل و أداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة أكبر و وقت أسرع و ذكاء أكبر و يقظة أكثر .

## الجدول (14): يبين صعوبات العمل

النسبة %	التكرار	صعوبات العمل
14%	7	صعوبة التحكم في دقة العمل
48%	24	التكيف مع طبيعة العمل
38%	19	التعامل مع المسؤولية
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الباحثين صرحوا بأنهم يجدون صعوبات في العمل منها التكيف مع طبيعة العمل بنسبة 48%، وتليها صعوبة التعامل مع المسؤولية بنسبة 38% تليها صعوبة التحكم في دقة العمل بنسبة 14%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من أن أغلب أفراد العينة يواجهون صعوبات في العمل تتمثل في التكيف مع طبيعة العمل، التعامل مع المسؤولية، صعوبة التحكم في دقة العمل ويمكن تفسير ذلك إلى الصعوبات التي تفرضها طبيعة المنصب في حد ذاته وطبيعة المسؤولية الملقاة على القادة فالصعوبات موجودة بغض النظر عن طبيعتها وحدثها، أو قد يعود ذلك إلى التغيرات التي تحدث في المهام والواجبات المنوطة بكل وظيفة، إضافة إلى عدم مواكبة البرامج التدريبية المبرمجة مع المستجدات الحاصلة.

الجدول (15): طبيعة العلاقة بين الزملاء والقدرة على تحمل المسؤولية

المجموع		غير مستعد لتحمل المسؤولية		مستعد لتحمل المسؤولية		القدرة على تحمل المسؤولية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
						طبيعة العلاقة بين الزملاء
%100	23	%4.35	1	%95.65	22	علاقة عمل
%100	23	%26.09	6	%73.91	17	علاقة صداقة
%100	4	%25	1	%75	3	علاقة قرابة
%100	50	%16	8	%84	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الباحثين صرحوا بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية بنسبة 84% تدعمها

نسبة 95.65% تمثل علاقة عمل، في حين الباحثين الذين صرحوا بأنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية

بنسبة 16% علاقة صداقة وتدعمها نسبة 26.09% تمثل علاقة صداقة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم مستعدون لتحمل

المسؤولية من خلال علاقات العمل التي تعتبر دعماً معنوياً للعمال وحافزاً يخفف عنهم التعب والضغط

و تدعم أدائهم، أما علاقة القرابة و الصداقة بحكم أن الفرد اجتماعي بطبعه يسعى دائماً لتكوين علاقات

اجتماعية مع أفراد المحيطين به في المؤسسة نتيجة لتفاعله معهم أثناء تأدية مهامه، فهي تشعرهم براحة نفسية

ويجس بالطمأنينة و تخفف عنه الضغط في العمل وتساعد على رفع أدائه و لذلك من خلال الاستعانة من

ذوي الخبرة الطويلة بتوجيهاتهم و اقتراحاتهم و يقوم القائد المبدع في التعامل مع المواقف الغامضة لكونها تثير

في نفسه البحث و الفضول و عدم الرضا عن الوضع الراهن و الحرص على زيادة المعرفة و اكتساب المهارات

و القدرات على حل مشكلات العمل التي تواجهه في العمل و حل بطريقة إبداعية .

الجدول (16): علاقة الأسلوب المتبع في الاجتماعات وعلاقته بالاجتماع الناجح

المجموع		الطويل المستفيض		القصير المركز		الاجتماع الناجح
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الأسلوب المتبع في الاجتماع
%100	3	%100	3	%0.0	0	تأخذ مجال للآخرين
%100	30	%56.66	17	%43.34	13	الاصغاء للعاملين والاهتمام بأرائهم
%100	17	%29.42	5	%70.58	12	أسلوب الحوار والاستماع للآخرين
%100	50	%16	25	%84	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول حيث أن الباحثين صرحوا بأنهم يتبعون الاجتماع القصير المركز بنسبة 84% تدعمها نسبة 70.58% يتبعون أسلوب الحوار والاستماع للآخرين في الاجتماع في حين الباحثين الذين صرحوا بأنهم يتبعون الاجتماع الطويل المستفيض بنسبة 16% تدعمها نسبة 100% لا يتكون المجال للآخرين ويأخذ كل الكلام والوقت.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بأن الاجتماع الناجح يكون القصير المركز التي تتطلب قدرا كبيرا من التنظيم بالاعتماد على الإدارة الفعالة فالقائد المبدع الناجح هو الذي يثق في أفراد الجماعة ويشجعهم من أجل إطلاق طاقاتهم الإبتكارية فالمصدر الحقيقي للقادة هو التزامهم بمهاراته وفعاليتها في مساعدة الأعضاء وتوجيههم نحو الإنجاز.



## ثانيا: استنتاج الفرضية الأولى

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها أسلوب العصف الذهني له دور في تنمية المهارات القيادية ومن خلال العبارات التي تضمنت مؤشرات للبحث ومظاهر التفكير الإبداعي، نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. أكدت الدراسة أن القيام بحل مشكلات العمل تكون بالمشاركة الجماعية والأخذ بأرائهم والاهتمام بها وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالطمأنينة والراحة النفسية مما يدفعهم أكثر نحو العمل بحماس وجدية.
2. أكدت الدراسة التدريب يساعد القادة المبدعين على كيفية التعامل مع مشكلات العمل وتبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.
3. أكدت الدراسة أن الخبرة وعلاقتها بالتغيير في أسلوب العمل تهدف إلى تحسين طرق العمل وادخال جملة الأساليب والطرق المستحدثة في العمل لتفادي الجمود والروتين.
4. أكدت الدراسة أن طبيعة الوظيفة وعلاقتها بتحقيق الأهداف من خلال الاستفادة من خلال اعتمادهم على القدرات والمهارات الخاصة وتحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة.
5. أكدت الدراسة أن أغلب الباحثين استفادوا من الدورات التدريبية بهدف تنمية المهارات القيادية وللقيادة والاهتمام بالأشخاص المبدعين وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم ومكافأهم على الإبداع واتباع أساليب إدارية حديثة لقيادة مؤسساتهم نحو التميز في مجالها.
6. أكدت الدراسة أن العلاقة الجيدة بين الزملاء في العمل تشعر العاملين بالأمن الوظيفي والراحة النفسية وتوفر المناخ المناسب للعمل وتشكل دافعا للرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم.

7. أكدت الدراسة أن القادة يتبعون الاجتماع القصير المركز وتقديم تقدير شخصي على الإنجاز الإبداعي

باستخدام كل الوسائل وتشجيع ومكافأة العاملين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكار جديدة

تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.

8. أكدت الدراسة على أن أغلب المبحوثين يواجهون صعوبات في العمل وهذا راجع الى طبيعة المسؤولية

الملقاة على عاتقهم وطبيعة المنصب في حد ذاته.

## ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول (17): القدرة على صياغة الأهداف وعلاقتها بالتأثير في الآخرين.

المجموع		لا		نعم		التأثير في الآخرين صياغة أهداف واضحة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	42	%25	18	%75	24	نعم
%100	8	%42.86	2	%57.14	6	لا
%100	50	%40	14	%60	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 60 % من القادة الذين صرحوا بأنهم قادرين على التأثير في العاملين تدعمها نسبة 75 % من الباحثين الذين يقرون بأنهم قادرين على صياغة أهداف واضحة وتليها نسبة 40 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم غير قادرين على التأثير في العاملين تدعمها نسبة 42.86 % من الباحثين الذين صرحوا بقدرتهم على صياغة أهداف واضحة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بقدرتهم على التأثير في العاملين وذلك من خلال صياغة أهداف واضحة تمكنهم من شرح و توضيح هذه الأهداف و ما هي النتائج التي يمكن أن تترتب عند تحقيقها ، كما تكون لديه القدرة على الإجابة على كل التساؤلات التي توجه له حول طبيعة هذه الأهداف و إزالة الغموض في حين أن التأثير في العاملين هو جسر الذي يستعمله المسؤولين ليؤثروا على سلوك و توجهات العاملين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الفرد و العمل على التحسين المستمر و عدم الاستسلام للمألوف و التخطيط لذلك في جميع المستويات و البحث عن التفوق و التميز و الوصول الى درجة الاتقان أحد أهم أبرز اهتمامات القائد المبدع .

الجدول (18): فهم متطلبات العمل وعلاقته بتوزيع المهام

المجموع		تغير الشخصيات والمسؤوليات		نفس الشخصيات والمسؤوليات		توزيع المهام حسب القدرات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	فهم العمل
%100	4	%50	2	%50	2	تحقيق اهداف المؤسسة
%100	34	%41.17	14	%58.83	20	حاجات العاملين
%100	12	%58.34	7	%41.66	5	الاثنين معا
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بتوزيع المهام باتباع نفس الشخصيات والمسؤوليات تدعمها نسبة 58.83%، في حين تمثل نسبة 46% من المبحوثين الذين صرحوا بقدرتهم على فهم العمل تدعمها نسبة 58.34% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على فهم العمل من خلال الاثنين معا لتحقيق أهداف العاملين وحاجات العاملين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم قادرين على توزيع المهام باتباعهم نفس الشخصيات والمسؤوليات في حين قادرين على فهم العمل من خلال التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وهذا بدوره ينعكس على علاقات أفضل بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم مما يضمن للمؤسسة الكفاءة لعمالها وتساهم في تكوين قادتها وتنمية مهاراتهم ليصبحوا قادرين على قيادة مؤسساتهم نحو التميز والريادة في مجال تخصصها.

## الجدول 19: علاقة السن بالتغيير في أسلوب العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب العمل السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	35	25.72%	9	74.28%	26	من 26-35 سنة
100%	15	20%	3	80%	12	من 36-45 سنة
100%	50	24%	12	76%	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن لهم القدرة على التغيير في أسلوب العمل بنسبة 76% تدعمها نسبة 80% الذين يتراوح سنهم ما بين 36-45 سنة، في حين المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير قادرين على إحداث التغيير في أسلوب العمل فهي تمثل نسبة 24% تدعمها نسبة 25.72% الذين يتراوح سنهم ما بين 26-35 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بقدرتهم على التغيير في أسلوب العمل بحيث أنهم يشجعون على التجديد والتطوير الدائم في أسلوب العمل، كما أن الابداع قادر على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقدم تصورات جديدة مختلفة كلياً داخل المؤسسة مما يساعد على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات وتنمية القدرات الإبداعية لدة قادتها عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجه منظماتهم.

الجدول (20): يوضح العلاقة بين الجنس بتحليل الأمور

المجموع		زوايا مختلفة		زاوية واحدة		تحليل الأمور الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	34	82.36%	28	%17.64	6	ذكر
%100	16	%87.50	14	%12.50	2	أنثى
%100	50	%84	42	%16	8	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بتحليل الأمور من زوايا مختلفة بنسبة %84 تدعمها نسبة %87.50 من الجنس الأنثوي، في حين الباحثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بتحليل الأمور من زاوية واحدة بنسبة %16 تدعمها نسبة %17.64 من جنس الذكر.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة يقومون بتحليل الأمور من زوايا مختلفة وهو ما صرح به أغلب أفراد العينة 42 فردا وتحليل الأمور من زوايا مختلفة يتيح للقائد معالجتها والتعرف على كل جوانب المشكل أو الأزمة وحلها بطريقة إبداعية وتفادي تكرارها مستقبلا ولا تكون عقبة أمام تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالقائد المبدع له نظرة للمؤسسة كيف ستكون المؤسسة في المستقبل والنقطة التي يمكن أن تصل إليها.

## الجدول (21): يبين الوقت المناسب لإنجاز العمل

النسبة %	التكرار	انجاز الأعمال في الوقت المناسب
72%	36	نعم أنجز
28%	14	لا أنجز
100%	50	المجموع

يتبين من خلال من خلال الجدول أن الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز العمل في الوقت المناسب

ب 72%، وتليها 28% من الباحثين الذين لا يقومون بإنجاز العمل في الوقت المناسب.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من خلال الجدول أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال في الوقت المناسب بحيث أنهم يقومون بتنظيم أوقات عملهم بالإدارة بطريقتهم خاصة ، وذلك ما للوقت من أهمية بالغة فهو يقلل من الوقت الضائع المهدور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير و التخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد ، كما أنه يحسن من نوعية العمل و المرونة في وضع الخطط و إيجاد البدائل و تحديد الأولويات كل حسب أهميته ، كما أن تفويض بعض الصلاحيات ينقص بعض الأعباء على القادة من أجل ربح الوقت ، بحيث يعرف القائد المبدع كيف يقوم بمهارة إدارة الوقت و تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية .

## الجدول 22: يبين الأسلوب المتبع في الاجتماعات

النسبة %	التكرار	أسلوب النقاش في الاجتماعات
6%	3	تأخذ كل الوقت في الكلام ولا تترك مجال للآخرين
60%	30	تصغي للعاملين وتهتم بأرائهم
34%	17	تتبع أسلوب الحوار
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الباحثين صرحوا بأن الأسلوب المتبع في الاجتماعات بحيث بأنهم يقومون بالإصغاء للعاملين والاهتمام بأرائهم بنسبة 60%، تليها نسبة 34% تمثل اتباع أسلوب الحوار في الاجتماعات، وتليها نسبة 6% تمثل أخذ كل الوقت في الكلام ولا تترك مجال للآخرين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بالإصغاء للعاملين في الاجتماعات مما ينعكس ذلك على أداء العاملين حيث أن الاهتمام بأرائهم يبيث فيهم روح الثقة في القائد وأنه عنصر فعال لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة وهذا بدوره يعزز لديهم روح المسؤولية والتفاني في العمل والاتقان وبث روح المبادرة وتجاوز الجمود وتشجيع المبادرات وانشاء آلية الدعم وتشجيع وتطوير الأفكار الإبداعية والحد من المنافسات الداخلية غير الإيجابية والتخفيف منها.



## الجدول 23: علاقة الخبرة بصعوبات العمل

المجموع		التعامل مع المسؤولية		التكيف مع طبيعة العمل		صعوبة التحكم في دقة العمل		صعوبات العمل الخبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	38	%42.11	16	%47.36	18	%10.53	4	أقل من 5 سنوات
%100	12	%25	3	%50	6	%25	3	6 سنوات - 10 سنوات
%100	50	%38	19	%48	24	%14	7	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم هناك صعوبات في العمل هي صعوبة التكيف مع طبيعة العمل بنسبة 48% وتدعمها نسبة 50% من المبحوثين الذين يمتلكون خبرة ما بين 6 سنوات - 10 سنوات تدعمها نسبة 42.11% من المبحوثين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 14% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يجدون صعوبة التحكم في دقة العمل تدعمها نسبة 25% أقل من 5 سنوات خبرة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم يجدون صعوبات في العمل المتمثلة في صعوبة التكيف مع طبيعة العمل خاصة مهندسي الدراسات بمؤسسة الكهرباء و الغاز والطاقات المتجددة الذين يداولون على الخرجات الميدانية في أوقات منتظمة و متكررة و أغلب عملهم خارج المؤسسة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات و التعود على أداء المهام و الأعمال بصفة يومية يكسبهم مهارة و كفاءة و تزيد في تحسين أدائهم و اكتسابهم قدرات و مهارات للقدرة على كيفية التعامل مع صعوبات العمل و مواجهتها و التخفيف منها .

## الجدول 24: المواضيع التي تناقش في الاجتماعات

النسبة %	التكرار	المواضيع التي تناقش في الاجتماعات
8%	4	مناقشة مشاكل تسيير المؤسسة
24%	12	تنفيذ المهام
44%	22	اتخاذ القرارات
24%	12	حل مشكلات العمل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول يوضح المواضيع التي تناقش في الاجتماعات حيث أن الباحثين صرحوا بأنهم يقومون في الاجتماعات بمناقشة القرارات المتخذة بنسبة 44%، وتليها تنفيذ المهام وحل مشكلات العمل بنسب متساوية 24%، وفي الأخير نجد أن مناقشة مشاكل تسيير المؤسسة تمثل نسبة 8%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يقومون بمناقشة اتخاذ القرارات في الاجتماعات و هذا يرجع إلى الاهتمام بأراء العاملين و اعتبارهم عنصرا فعالا و لا يمكن الاستغناء عنه إذ أن والاهتمام باقتراحاتهم يشعرهم براحة نفسية و هذا الأخير يعتبر محفزا لهم ، في حين تنفيذ المهام و حل مشكلات العمل تساعد على توجيه العاملين و السماع لأرائهم و اقتراحاتهم و هذا ما يعزز الثقة لديهم بالقائد و يساعد على تنمية مهاراتهم و قدراتهم على أداء و إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب هذا من جهة ، و من جهة أخرى نجد مناقشة مشاكل تسيير المؤسسة تقوم على اطلاع الدائم للعاملين على مستجدات المؤسسة و السعي لإمدادهم بالمعلومات التي يستفيدون منها في العمل و التجديد المستمر للمعلومات التي يمتلكونها من خلال الاجتماعات الدورية و الفعالة و تبني الأفكار الإبداعية و استخدامها كأداة للتطوير و حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .

## رابعاً: استنتاج بيانات الفرضية الثانية

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها أسلوب المجموعات الإسمية له دور في تنمية المهارات

القيادية نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. أكدت الدراسة أن حل مشكلات العمل عن طريق الحلول الجديدة والحلول الجاهزة تساعد على

إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، فالتفكير الإبداعي قائم

على الاتيان بكل ما هو جديد لا على تقليد الآخرين، لذلك يعطي للأفراد حرية كبيرة للأفراد

ليبدعوا.

2. أكدت الدراسة أن القدرة على صياغة أهداف واضحة وعلاقتها بالتأثير في الآخرين وذلك من خلال

صياغة أهداف واضحة تمكنهم من شرح وتوضيح هذه الأهداف وما هي النتائج التي يمكن أن تترتب

عند تحقيقها.

3. أكدت الدراسة أن فهم متطلبات العمل وعلاقته بتوزيع المهام وهذا بدوره يساعد على التجديد

المستمر للعاملين والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله

فالعامل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته.

4. أكدت الدراسة أن السن وعلاقته بالتغيير في أسلوب العمل مما يساعد على مواجهة التحديات

والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات وتنمية القدرات الإبداعية لدة قادتها عن طريق فتح

المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجه منظماتهم.

5. أكدت الدراسة أن القائد المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وتحليله للأمور من

خلال التعرف على نقاط الضعف، ونقاط القوة التي تقودها الى الريادة والعمل على التوازن بين الخطة

الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وبين ما تحقق من أداء فعلي.

6. أكدت الدراسة أن توزيع المهام وعلاقته بإشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
7. أكدت الدراسة أن الوقت المناسب لإنجاز العمل أن القادة يقومون بإنجاز العمل في الوقت المناسب بالاستفادة من الوقت المتاح والاستخدام الأفضل للوقت والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التوازن بين أهداف العاملين والأهداف العامة للمؤسسة.
8. أكدت الدراسة أن الأسلوب المتبع للنقاش في الاجتماعات وعدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ وبين آونة وأخرى أن تناقش، فكثير من الأفكار تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة تعطي إمكانية تنفيذها.
9. أكدت الدراسة أن الخبرة وعلاقتها بصعوبات العمل من خلال إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
10. أكدت الدراسة أن المواضيع التي تناقش في الاجتماعات بتوفير بيئة تشجع على المبادرة والتعبير عن آرائهم وخلق الجو المناسب لأفكار الجديدة.

## خامسا: الاستنتاج العام

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل اليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية، توصلنا لمجموعة من النتائج:

1. الفرضية الأولى التي تنص على أن " أسلوب العصف الذهني له دور في تنمية المهارات القيادية

" لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة والملاحظ من النتائج التي توصلنا لها من خلال

أسلوب العصف الذهني:

للم تتميز طريقة العصف الذهني من الطرق التقليدية حيث تساعد على إزالة الفجوة بين القائد والعاملين وتساعدهم على إزالة الخوف من مواجهته.

للم تكمن فعالية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي من خلال التشجيع على المشاركة وإبداء الآراء وهذا يعد قوة دافعة نحو الإبداع.

للم تشجيع العاملين على طرح أفكار وحلول جديدة ومختلفة لمشكلة واحدة.

للم تزويد الأفراد ببيئة آمنة لا يوجد فيها أي عقاب أو استهزاء بأفكارهم وآرائهم.

للم تنمي القدرة على التخيل العقلي والتفكير باحتمالات عديدة.

للم إشباع حاجة القادة المبدعين الى الاكتشاف والبحث والتقصي.

للم تساعد القادة على إعطائهم فكرة حول أساليب تنمية التفكير الإبداعي.

للم تنمي هذه الطريقة مهارات التحليل والتقييم والمقارنة.

ونختم القول إن طريقة العصف الذهني تساعد القادة على تنمية التفكير الإبداعي لديهم واكتسابهم لمهارات قيادية عالية عن طريق توفير الجو المناسب لهم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي.

2. الفرضية الثانية التي تنص على أن " أسلوب المجموعات الإسمية له دور في تنمية المهارات

القيادية " لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة والملاحظ من النتائج التي توصلنا لها:

لحل مشكلات العمل عن طريق البحث عن مختلف الأسباب لحدوث المشكل وحلها بطريقة جديدة والابتعاد عن التقليد والجمود والروتين وحب الاستطلاع والفضول فيما يخص العمل.

لصياغة الأهداف الواضحة وقدرة القائد على إلهام العاملين والتأثير فيهم والتشجيع الدائم للمشاركة والتفاعل بينهم في المستويات التنظيمية المختلفة.

لفهم متطلبات العمل وتوزيع المهام بطريقة عادلة حسب كل عامل وامكانياته وقدراته ومهاراته واهتمامهم بالمعنويات يفوق اهتمامهم بالماديات.

للتغيير في أسلوب العمل والاهتمام بكل فكرة مهما كانت بسيطة والتحفيز نحو إنتاج أفكار جديدة والتقليل من الرقابة المباشرة للعمل وأن يكون التغيير هو الفلسفة الدائمة لقادة المستقبل.

لتحليل الأمور من طرف القائد المبدع يكون من خلال التشجيع على التعلم غير التقليدي المستمر والتخلص من الطرق الفردية للتفكير والاعتماد على الطرق الجماعية.

سادسا: التوصيات والمقترحات:

انطلاقا من النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين الإطارات محل الدراسة من تنمية مهاراتهم القيادية بالاعتماد على التفكير الإبداعي كأحد أساليب التنمية الذاتية، تتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول التفكير الإبداعي وأهميته في حل مشكلات العمل بطريقة إبداعية.
2. عدم اعتماد الإطارات على العمليات الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، رقابة، تنسيق وإنما تتعدى أكثر من ذلك وهو تنمية المورد البشري والتجديد المستمر للمعرفة مما يساهم في أداء مهامه بسهولة وإنجاز الأعمال في وقتها مما يكسبهم مهارات مختلفة وتطوير لقدراتهم وامكانياتهم لتولي الدور القيادي في المستقبل.
3. يعمل القائد اختيار الكوادر للانتفاع بها على وجه ممكن إضافة الى ذلك لديه الكثير من الأعمال والخطط والاستراتيجيات وعلى دراية بجميع العمليات الإدارية المتداخلة في المؤسسة المتواجد فيها.
4. تصميم الدورات التدريبية خصيصا لزيادة كفاءة الإطارات ومقدرتهم على التفكير الأكثر عمليا ولتأهيلهم للتعامل مع المهمات الصعبة التي يواجهونها باستمرار في المؤسسة.
5. ضرورة اهتمام المؤسسات بنخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، والتي تسمح باغتنام الفرص المتاحة في البيئة التنظيمية.
6. منح الإطارات مزيدا من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم مسؤولياتهم وبما يساهم في تمكينهم من التجديد والابتكار.

## الخاتمة:

أصبح التفكير الإبداعي أمراً في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى قادتها في ظل التحديات المتنامية والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية.

و قد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات الى الإبداع حيث أصبح من وظائف المدير الرئيسية ، و استجابت المؤسسة للإبداع بدرجات متفاوتة ، فالبعض تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى العاملين و المؤسسة، و قام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تنميته مثل وحدات التطوير الإداري و التطوير التنظيمي ، كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب على تنمية التفكير الإبداعي شأنها شأن مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM التي تعمل على التدريب المستمر للقادة داخل البلد من خلال معاهد التابعة لها في ولاية البليدة و باتنة و ما قدم ساهم في تنمية المهارات القيادية لديهم و التجديد المستمر للمعرفة و التشجيع روح المخاطرة و نشر ثقافة الإبداع و الابتكار و بالتالي تأهيلهم ليصبحوا قادرين على القيام بدورهم القيادي بكفاءة و فعالية بكفاءة و فعالية أكبر و أكثر قدرة على مواجهة التحديات و المتغيرات البيئية.



# قائمة المراجع

## مراجع وكتب بالعربية

1. الباشا محمد و (آخرون)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 2000.
2. البرقعاوي جلال عزيز فرمان، التفكير الإبداعي علم وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، بابل - العراق ط 1 2014.
3. الضحم عبد الله عبد الغني و (آخرون)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة-المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003.
4. الطيطي محمد حمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 2 2004.
5. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط 2، 2010.
6. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط 1 2010.
7. الشرمان عبد الله علي، هندسة التفكير الإبداعي، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن 2007.
8. المجذوب طارق، الإدارة العامة للعملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية لبنان، ط 2، 2003.
- 9.
10. الهويدي زيد، الإبداع أهميته - اكتشافه - تنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ط 1 2007.
- 11.
12. العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية الجزء 1 2000.

13. العساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية، (ب.ب) (ب.ت) (ب.س).
14. آل عامر حنان بنت سالم، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز TIRIZ، ديونو للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1، 2009.
15. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
16. بن إبراهيم الحيزان عبد الإله، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان مكتبة فهد الوطنية ط1 الرياض المملكة العربية السعودية، 2002.
17. توفيق عبد الرحمان، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، المناهج التدريبية المتكاملة (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت).
18. جاد الرب سيد محمد، إدارة الابداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع السويس - مصر 2013.
19. جاد الله كشك محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر ط1 1999.
20. جودت محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2010.
21. حريز سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
22. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2 2009.
23. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
24. دناوي حسين مؤيد أسعد، تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008.
25. رجي مصطفى عليان وغنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2000.
26. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، 2010.
27. رياض سعد، البناء النفسي للطفل تنمية التفكير الإبداعي، دار الفنار للعلوم والآداب بومرداس - الجزائر ط1 2014.

28. رمون كيني وكمنهود لوك فان، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت لبنان 1997.
29. سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2012.
30. شواهين خير سليمان و (آخرون)، تنمية التفكير الإبداعي في العلوم والرياضيات باستخدام الخيال العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009.
31. صوافطة عبد الكريم وليد، تنمية مهارات التفكير الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1، 2008.
32. طافش محمود، تعليم التفكير مفهومه أساليبه مهاراته، دار جهينة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2006.
33. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
34. طلعت محمود منال، مدخل الى علم الاتصال، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية - مصر، ط1 2002.
35. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط 8، 2014.
36. عبد الله علي لطيف محمد، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2011.
37. عبيدات محمد و (آخرون)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2 1999.
38. العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية الجزء 1 2000.
39. عدنان يوسف العتوم و (آخرون)، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
40. العساف أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية، (ب.ب) (ب.ت) (ب.س).
41. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 1999.
42. عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت).

43. علاء الدين محمد عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1  
2011.
44. عوض محمد عبد الغني والخضير محسن أحمد، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه  
مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر 1992.
45. عياصرة معن محمود وبني أحمد مروان، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر  
والتوزيع عمان - الأردن، ط 1، 2008.
46. قطامي نايفة و(آخرون)، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية  
المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة - مصر، 2007.
47. قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات  
الجامعية بن عكنون - الجزائر، 2007.
48. كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.
49. كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان -، الأردن، 2012.
50. كنعان نواف، القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 1  
2009.
51. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية -  
القاهرة 2013.
52. مصطفى نمر مصطفى، تنمية مهارات التفكير، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ط 1  
2001.

### "الرسائل الجامعية"

1. الأغا عمر رائد، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية  
(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة الجامعة  
الإسلامية - غزة 2008.
2. التويجري إبراهيم عبد العزيز، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار  
الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2006.
3. خميسات نوال - سليمان وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس  
في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012-2013.

4. بليشير عبد الرحمان، المنظمة المتعلمة ودورها في تطوير الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2014-2015.
5. بن التومي سارة، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2012-2013.
6. بن شريك عمر، دراسة مقارنة بين النظرة الاستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 الجزائر 2011-2012.
7. بن هشبل عبد الله هشبل عبد الله، دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2013.
8. بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة 2009-2010.
9. حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2005-2006.
10. دربوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
11. الدوسري منير مبارك، التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2016.
12. سراي الطيب - شلامة محمد، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط 2014-2015.
13. سلطاني لويزة، الكفاءة الذاتية لدى أساتذة الاجتماعيات وعلاقتها بتنمية بعض مهارات التفكير الناقد والإبداعي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة، منشورة، دكتوراه العلوم في علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2012-2013

14. الشحاء بن صالح عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
15. الصاعدي عبد الله سامر عبيد، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، ط1.
16. طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010-2011.
17. القحطاني فهد عمار، مدى فعالية تنمية المهارات القيادية لدى ضباط القوات البحرية بمدينة الرياض رسالة ماجستير منشورة في القيادة الأمنية، كلية العلوم الشرطية قادة أمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. محمد إبراهيم الرشودي، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعاليتهم الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.
19. مشراوي كميلىا، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد، رسالة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
20. نعيمة بوكالتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، الجزائر 2015-2016.
21. نورالدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2013-2014.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية

دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية غرداية

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان دور التفكير الإبداعي في

تنمية المهارات القيادية ونظرا لأنكم تمثلون عينة من مجتمع الدراسة يسرني أنا صاحب المذكرة أن أضع بين أيديكم

هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة الأسئلة، مع ضمان لكم السرية التامة للمعلومات التي تقدمونها وأن استعمالها

لغرض البحث العلمي لا غير شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وفي الأخير نشكر لكم تجاوبكم وحسن تعاونكم معنا مسبقا وتقديركم لأهمية البحث العلمي.

من أجل الإجابة ضع العلامة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

أوقلمان بوبكر

الموسم الجامعي 2016-2017

## I. البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:

3. التحصيل العلمي  شهادة البكالوريا  ماجستير

شهادة الليسانس  دكتوراه

غير ذلك (حدد) .....

4. طبيعة الوظيفة الحالية  مدير  رئيس قسم

رئيس مصلحة

غير ذلك حدد .....

5. مدة الخبرة:

## II. التفكير الإبداعي:

6. هل تقوم بتحقيق الأهداف عن طريق:

قدراتك و مهاراتك الخاصة  الاستعانة بقدرات زملائك

7. كيف تقوم بحل مشكلات العمل؟

على انفراد  المشاركة الجماعية

8. كيف تحاول إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهك؟

حلول جاهزة  حلول جديدة  الاثنين معا

9. هل تستطيع تحليل الأمور من؟

زاوية واحدة  زوايا مختلفة

إذا كانت إجابتك لا، لماذا؟.....



10. هل تلجأ الى اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

جماعي

فردى

اذا كانت إجابتك بجماعى بسبب :

الاتجاه الى العمل بحماس و جدية

شعور العاملين بأنه عنصر فعال

مجرد إبداء رأي

11. هل لديك رغبة التغيير فى أسلوب عملك؟

لا

نعم

اذا كانت اجابتك بنعم ؟ من أجل :

زيادة كفاءة العاملين

تحقيق الأهداف

التجديد و التطوير المؤسسة

12. كيف يتم توزيع مهام العمل عن طريق :

تغير الأشخاص و المسؤوليات

نفس الأشخاص و المسؤوليات

13. هل تتولد لديك أفكار جديدة من خلال :

الخبرات السابقة

الآخرين ( العاملين )

14. هل تسعى لخلق المنافسة فى المؤسسة بين العاملين :

لا

نعم

..... اذا كانت اجابتك بنعم ؟ كيف ذلك

..... اذا كان لا ، ماذا ؟

### III. المهارات القيادية :

15. هل تستطيع تكوين علاقات مع العاملين؟

16. علاقات حسنة  علاقات متوسطة  علاقات سيئة

17. هل استفدت من الدورات التدريبية في تنمية المهارات؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم؟ هل استفدت منها في مجال :

التعامل مع المهام الصعبة

التأهيل للمهام القيادية

رفع مستوى الكفاءة و الخبرة

18. هل أنت قادر على تحمل المسؤولية؟

مستعد لتحمل المسؤولية

غير مستعد لتحمل المسؤولية

إذا كانت إجابتك غير مستعد؟

لماذا.....

19. ما هي الصعوبات التي واجهتك في عملك :

صعوبة التحكم في دقة العمل  التكيف مع طبيعة العمل  التعامل مع المسؤولية

أخرى أذكرها .....

20. هل أنت قادر على صياغة أهداف محددة واضحة يسهل فهمها من طرف المرؤوسين؟

نعم  لا

21. هل أنت قادر على التأثير في المرؤوسين و اقناعهم بسلامة رأيك و حكمك ؟

لا  نعم

..... إذا كانت إجابتك لا ، لماذا ؟

22. هل أنت قادر على توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب امكانياته ؟

لا  نعم

23. هل أنت قادر على فهم عملك من خلال :

تحقيق أهداف المؤسسة  حاجات العاملين  الاثنين معا

24. هل تقوم بتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل ؟

لا  نعم

25. عند إحداث التغيير ، هل تعتقد أن المؤسسة بحاجة الى :

تسريح العمال و استبدالهم بأخرين  إعادة توجيههم  إعادة تكوينهم

..... أخرى أذكرها .....

26. ماهي طبيعة العلاقة بينك و بين زميلك في العمل ؟

علاقة عمل  علاقة صداقة  علاقة قرابة

27. هل تنظم اجتماعات دورية :

أسبوعية  شهرية  يومية

28. هل تقوم بتحديد موضوع الاجتماعات و المشاركين فيها و الأهداف المراد تحقيقها منه ؟

لا  نعم

29. هل تشكو من الغيابات و التأخيرات في الاجتماعات التي تبرمجها ؟

لا  نعم

..... لماذا ، نعم

..... لماذا ، لا

30. ما هو الأسلوب الذي تتبعه أثناء النقاش في الاجتماع ؟

تأخذ كل الوقت في الكلام و لا يترك المجال للآخرين

تصغي للعاملين و يهتم بأرائهم

تتبع أسلوب الحوار و الاستماع الى الآخرين

31. المواضيع التي تناقش في الاجتماعات من أجل :

حل المشكلات

القرارات المتخذة

تنفيذ المهام

لمناقشة مشاكل تسيير المؤسسة

32. هل يأخذ كل عامل نصيبه في عرض رأيه أثناء الاجتماع ؟

أحيانا

لا

نعم

33. في رأيك الاجتماع الناجح هو :

آخر

الطويل المستفيض

القصير المركز

الملحق رقم 1 :

الميكال التنظيمي للمؤسسة

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

SECRETARIAT DE DIRECTION

ASSISTANT DE DIRECTION GENERALE

ASSISTANT AUDIT

ASSISTANT COMMUNUCATION

ASSISTANT HSE

ASSISTANT SIE

INSPECTEUR CENTRAL

SERVICE AFFAIRES GENERALES

UNITE DE PRODUCTION DE BECHAR

UNITE DE PRODUCTION DE TOUGGOURT

UNITE DE PRODUCTION DE

UNITE DE PRODUCTION DE TINDOUF

UNITE DE PODUCTION D'ILLIZI

UNITE DE PRODUCTION DE MSILA

UNITE PRODUCTION DE SIDI

UNITE DE PRODUCTION D'ADRAR

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION DE L'ENGINEERING

DEPARTEMENT FINANCES COMPTABILITE ET  
CONTROLE DE GESTION

DEPARTEMENT JURIDIQUE ET REGLEMENTATION  
DES MARCHES

DIRECTION TECHNIQUE

DIVISION COMMERCIALE ET GESTION DES  
CONTRATS

DIVISION SYSTEMES D'INFORMATON

الملحق رقم 2 :

وحدة انتاج الجنوب

Unité de production sud ouest

Service production Tindouf

Service production béni abbés

Central de Tindouf 1

Central de Tindouf 2

Central de Tabelbala

Central d'Oum Lassel

Central de Site 01

Central de Site 02

Central de Site 03

Central de Béni Abbés

Central de Talmine

Central de Bordj Badji  
Mokhtar

Central d'Ain Belbel

Central de Kerzaz

Central de Timiaouine

الملحق رقم 3 :

Unité de production sud est

Service production Djanet

Service production el-Goléa

Service production tamanrasset

Central de djanet

Central afra

Central de Bordj El Houas

Central de Deb deb

Central de Tinelkoum

Central de d'el-Goléa

Central de Bordj omar Driss

Central de M'Guiden

Central de tamanrasset

Central d'idless

Central d'in-Guezzam

Central de tinzaouatine

