

القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن

وفؤاد نجيب الشيخ

أستاذ

يحيى سليم ملحم

أستاذ مساعد

وحامد الشرفي

ماجستير إدارة أعمال - قسم إدارة الأعمال

جامعة اليرموك - إربد - الأردن

(قدم للنشر في ١١/٤/٢٠١٤هـ وقبل للنشر في ٢١/٨/٢٠١٤هـ)

المستخلص. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتميمته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وتسلط الضوء على مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، كما تبحث في مدى تطبيق تلك القيادات للممارسات التي تذكى جذوة الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، وتأثير هذه الممارسات بدورها على الإبداع لدى العاملين في المستويات الدنيا من هذه المنظمات. تألفت عينة الدراسة من ٢٢٠ موظف في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات في قطاع الاتصالات اليمنية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، كما أن هناك ممارسة متوسطة من قبل أولئك القادة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (والمتمثلة في تحديد ووضوح الهدف، والتمكين،

والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى. وأخيراً، تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الأكاديمية إضافة إلى توصيات ذات علاقة بالمديرين في قطاع الاتصالات بشكل عام.

١. المقدمة

يزداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع على الرغم من أن سمة الإبداع سمة بشرية غريزية بدأت مع الإنسان منذ بدء الخليقة (الدهان، ١٩٨٩م). وتتزايد أهمية الإبداع في أيامنا هذه بحيث أصبحت شيئاً أساسياً، بل وحيوياً لنجاح واستمرارية أية منظمة من منظمات الأعمال. فالتطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة، أوجبت على هذه المنظمات، وقادتها الاهتمام بالإبداع، والابتكار، والتجديد المستمر، لأنه السبيل الوحيد لمواكبة التطورات والتغيرات العاصفة التي تحدث بشكل متغير غير مسبوق. لذلك فلا يمكن لقادة القرن الواحد والعشرين غض الطرف عن هذا الواقع المتغير والمتجدد؛ لأنهم بذلك يحكمون على منظماتهم بالفشل والتقهقر والتراجع (عساف، ١٩٩٥م).

وعند تناول موضوع الإبداع، والابتكار، والتجديد في منظمات الأعمال، فإن التركيز ينصب على قيادات هذه المنظمات التي تمتلك زمام المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى العاملين. ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالإبداع في دفع الطاقات الإبداعية لدى العاملين نحو الإبداع، فلا بد من توفير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة لذلك، بخلق مناخ من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، ودعم الأفكار الخلاقة والتميز، واستخدام الآليات التي تعزز الإبداع وتنميته وتوجهه لتحقيق أهداف المنظمة. من هنا، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز وأهم الأدوار التي تلعبها القيادة لدعم، وتنمية الإبداع لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

٢. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- ١) الكشف عن مدى توفر خصائص القيادة المبدعة في منظمات الاتصالات باليمن.
 - ٢) التعرف على مدى تطبيق الممارسات القيادية المشجعة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، والحوافز، وتوفير المصادر، والتدريب).
 - ٣) التعرف على تأثير الممارسات القيادية المشجعة للإبداع على الإبداع لدى العاملين.
 - ٤) تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية، والتي يأمل الباحثون أن توظف لتشجيع روح الإبداع في المنظمات، وتوفير المناخ المناسب لتنميته.
 - ٥) تعزيز الدراسات الميدانية الأكاديمية في هذا المجال لتأصيله نظريا وتدعيمه بحثيا.
- هل هنالك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية؟

٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، الجانب الأول: هو أهمية الدور الذي يلعبه القادة في حياة منظماتهم فدورهم في غاية الأهمية في حفز وتنمية الإبداع لدى العاملين. أما الجانب الثاني: فهو في أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له في زمن متغير، التغير فيه سمة دائمة، وكما يقال فإن الثابت الوحيد هو التغيير وحالة عدم الاستقرار، فلا أحد يمكنه التقليل من أهمية الإبداع والتجديد لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة (مخامرة والدهان، ١٩٨٨م).

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ربما لم تركز عليه الدراسات السابقة، وخاصة في دولة مثل اليمن، وذلك في إبراز دور خصائص القيادة المبدعة، وممارستها الإبداعية، وعلاقة ذلك بممارسة الإبداع لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

٤. خلفية الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعريف ببعض المفاهيم الرئيسة ذات العلاقة، حيث سيتم الحديث أولاً عن القيادة كمفهوم، ومن ثم الحديث عن أهم النظريات الخاصة بالقيادة، وبعدها سيتم استعراض مفهوم الإبداع، وأخيراً سنتطرق للعلاقة بين القيادة والإبداع.

٤,١ مفهوم القيادة الإدارية

تزر أدبيات الإدارة بالعديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، وهناك من يرى أن القيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوه، ٢٠٠١م). فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين سلطة رسمية، وشرعية وقانونية من جهة، وبين دورها في التأثير على سلوك الآخرين، واستمالتهم للتعاون لتحقيق معنا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. ويستمد القادة قوتهم من خلال خمس مصادر طبقاً لنموذج فرنش ورافين (French and Raven, 1960) بعضها مرتبط بمركز القائد ومنصبه في المنظمة مثل (القوة الشرعية، وقوة الحافز، وقوة العقاب والإكراه)، والبعض الآخر مرتبط بالخصائص الشخصية للقائد مثل (قوة الخبرة، وقوة الإعجاب، أو الكاريزما).

وتبين أدبيات القيادة دوراً مهماً للخصائص الشخصية في التأثير المعنوي على العاملين وتحقيق الانتماء للعمل بدلاً من الإذعان الذي قد يتحقق من خلال القوة الشرعية (Robbins and Coulter, 2005).

٤,٢ نظريات القيادة

هناك مداخل لدراسة نظريات القيادة، منها المدخل الفردي، والمدخل السلوكي، والمدخل الموقف، والنظريات الحديثة. وعند الحديث عن القيادة لا بد

من التطرق للنظريات التقليدية التي ربما ما زالت تحكم واقع القيادة على الأرض في كثير من المنظمات، وفي كثير من دول العالم. فنظرية الرجل العظيم (Great Man Theory) تزعم بأن القائد يولد ولا يصنع، وأساس هذه النظرية، ومبعثها سمات القائد الشخصية حسب نظرية السمات (McGregor, 1960). هذه النظرية واجهت نقدا بسبب عدم قدرتها على إثبات صحة ما تدعي وذلك بعدم القدرة على فصل القادة من غير القادة من خلال سمات شخصية معينة تتمثل بالشكل أو بالذكاء والحنكة أو ما شابه ذلك، كما يؤخذ على نظرية السمات وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها (عساف، ١٩٩٤م؛ ١٩٩٥م؛ حسن، ٢٠٠٤م). وقد ظهرت بعد ذلك نظريات في المدخل السلوكي نأت بنفسها عن التأكيد على سمات وراثية شخصية، وذهبت إلى التأكيد على أهمية خصائص سلوكية يمكن للقائد تعلمها وتبنيها من خلال تغيير سلوكه، ومن خلال التعلم واكتساب التجارب، فكانت دراسات جامعة ميتشجان (Kahn and Katz, 1960) وأوهايو (Fisher, 1988) الرائدة في هذا المدخل السلوكي، ويعتبر نموذج الشبكة الإدارية (Blake and Mouton, 1985) من الدراسات الرائدة في هذا المجال أيضا، ومما يميز المدخل السلوكي عن مدخل أو نظرية السمات فتح الباب أمام القادة للتعلم، وتطوير أساليبهم القيادية، وعدم اعتبار القيادة فن أو موهبة من لا يمتلكها لا يمكن أن يكتسبها.

يرى الباحثون أن التسلسل في هذه النظريات في مفهوم القيادة دليلا منطقيًا على قابلية المصطلح للتطور والتغير مع التطورات المصاحبة في علم الإدارة بشكل عام، ومن هنا ظهرت ضمن سلسلة التطور المفاهيمي للقيادة النظرية الموقفية التي أدخلت إضافة نوعية على النظرية السلوكية بتقدير العوامل الظرفية التي تحيط بالموقف القيادي، والمزاوجة بين مقتضيات الظرف، وملابساته من جهة، وبين أسلوب القائد ونمطه القيادي من جهة أخرى. ومن

أهم المنظرين في هذا الموضوع فريد فيدلر (Fiedler, 1967) حيث يرى أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، فتوجه هذه النظرية اهتمام القادة إلى أهمية شروط الموقف من عوامل تتعلق بطبيعة العمل، وهيكल المنظمة، ومستوى العاملين، وغيرها من متغيرات تتعلق بالمنظمة وواقعها، ولا يمكن تجاهلها حسب آراء أصحاب هذه النظرية والتي تبدو منطقية، وواقعية إلى حد كبير.

ومن النظريات الأخرى في هذا المجال نظرية مسار الهدف (Path Goal Theory) لروبرت هاوس (House, 1971) التي يحدد القائد حسب هذه النظرية الأسلوب القيادي الملائم لظروف مؤسسية وظروف فردية معينة من أجل تحقيق أهداف المرؤوسين، والمنظمة على حد سواء. وهناك نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard, 1974) الظرفية التي تعتمد على تعديل القائد لسلوكه اعتمادا على طبيعة الموقف الذي قد يتطلب من القائد إشراك المرؤوسين أحيانا، وقد يتطلب في أحيان أخرى الرقابة والتوجيه معتمدا في ذلك على قدرات المرؤوسين، وإمكانياتهم.

٤,٢,١ النظريات الحديثة في القيادة

استمرت عملية التطور في نظريات القيادة من خلال البحث العلمي، والتطبيق الميداني إلى أن ظهرت بعد السبعينيات من القرن الماضي نظريات حديثة منها النظرية التحويلية، والنظرية التبادلية (Bass, 1985; Daft, 2000;) (العبادلة، ٢٠٠٣م). وقد ساهمت هذه النظريات في ظهور مبادرات متعددة تتبع أسلوب الحفز، وخلق الدافعية القوية لدى العاملين، والانتماء للعمل، ولأهداف المنظمة، ومشاركة القيادة الرؤية التي تتبناها. ومن أمثال هذا النوع من القيادة، القيادة بالتمكين، وهي التي تمنح التابعين حرية في التصرف، ومشاركة في اتخاذ القرار، وتحملا للمسؤولية، وملكية للمهام التي يقومون بها، وتقوم على

الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ومنح المرؤوسين مجالاً لتطوير قدراتهم ومعارفهم، مع شفافية، وتدفق حر للمعلومات، وعمليات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة (Melhem, 2006). ويعد هذا النوع من القيادة من الأنواع الأكثر توافقاً مع الإبداع، وتشجيع الإبداع، والابتكار لدى العاملين حيث أن العامل الذي يتمتع باستقلالية، وحرية في التصرف، وتعلم مستمر هو العامل المرشح لأن يكون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار (Drucker, 1989).

٤,٣ الإبداع

يتمثل الإبداع في عملية تحويل، وترجمة أفكار ابتكارية معينة، وتحويلها إلى منتج، أو سلعة، أو خدمة، أو عملية ذات فائدة، وقيمة للمستخدم أو للمستهلك (Daft, 2000). ويحظى موضوع الإبداع باهتمام متزايد في وقتنا الحاضر، ذلك أن الإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية، أو الإدارية، أو التقنية.

وقد اختلف الباحثون بشأن معنى الإبداع ومدلولاته، ويأتي هذا الاختلاف نتيجة اختلاف المحاور التي اعتمدها الباحثون في موضوع الإبداع. والحقيقة أن الإبداع ظاهرة معقدة جداً أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه متعددة، ولهذا السبب يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر (روشكا، ١٩٨٩م، ص ١٦)، (طلافة، ١٩٩٥م).

وقد حددت أمابيلي (Amabile 1997) ثلاثة مكونات للإبداع الفردي وهي:

أولاً: الخبرة (Expertise): وهي المعرفة، أو المهارة المتراكمة، والتي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه.

ثانياً: مهارات التفكير الإبداعي (Creative Thinking Skills): وهنا يتم الاستفادة من المعرفة التراكمية، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية.

ثالثاً: المحفز الداخلي (Intrinsic Task Motivation): وهذا العنصر يحدد ما سيفعله الفرد فعلاً. ويتضمن هذا البعد الكثير من المحفزات، كالأهداف الواضحة للفرد، والمنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والمكافآت والحوافز وغيرها.

فالعنصران الأول والثاني (الخبرة، والتفكير الإبداعي) يحددان مدى قدرة الفرد على الإبداع، وهذا مهم، في حين أن العنصر الثالث (التحفيز الداخلي) يحدد رغبة الفرد في الإبداع. وتعتبر أمابيلي (Amabile) أن هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية؛ لأنه بدون أن يكون لدى الفرد رغبة، وحباً للإبداع فإنه لن يبدع بشكل جوهري، حتى لو توفرت لديه القدرة على الإبداع. فالكثير من الناس قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة، وغير مفعلة؛ لعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك، والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الإبداعية الكامنة. إذن لابد من توفر الرغبة جنباً إلى جنب مع القدرة على الإبداع لكي يكون الإبداع جوهرياً وأصيلاً (حريم، ٢٠٠٤م)؛ (Woodman et al., 1993).

٤,٣,١ القيادة والإبداع

يعد الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع كما يقول هوفمان وهيجارتي (Hoffman and Hegarty, 1993) يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، وبالتالي سيصبح جزء من استراتيجيات الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين، الأمر الذي يجعل الإبداع من أهم وأبرز مهام القيادات الإدارية. ويذكر تيرني وآخرون (Tierney et al., 1999) أنه على الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير (الشيخ، ٢٠٠٤م).

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أهمية الدور الذي يلعبه القادة في تنمية الإبداع في منظماتهم، فالإبداع المستمر في المنظمة إنما هو نتيجة تقدير الإدارة العليا للإبداع، وتوفيرها البيئة، والنظام المؤسسي الذي يدعم الإبداع. ويؤكد على ذلك إسكوت وبروس (Scott and Bruce, 1994) بأن الإبداع في أي منظمة لن يتسنى له النجاح بدون دعم ومساندة من الإدارة للعاملين. كما أكد على الشيء ذاته أولدهام (Oldham) في كتاباته ودراساته المعروفة (Oldham and Cummings, 1996)، ويؤكد الباحثين أيضا من ناحية أخرى (Tierney et al., 1999) على أن الإبداع بدعم من القيادة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل واضح، كما يساهم في تحسين مستويات انتمائهم وولائهم. ويؤيد ذلك نتائج توصلت لها أمابيلي (Amabile, 1998) وبينت فيها عند سؤال العاملين في المنظمات المبحوثة عن أهم عامل يحفز العاملين على الإبداع، أو يقتله عندهم، كان الجواب دائما هو في الممارسات الإدارية التي ينتهجها القادة والمشرفون. صحيح أن جل هذه الدراسات ركزت على منظمات في الغرب ولكن قد ينطبق الأمر على سياقات وبيئات عالمية مختلفة. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لدراسات ميدانية، وطولية (Longitudinal) لإثبات العلاقة علميا في منظماتنا في اليمن بشكل خاص وفي عموم الوطن العربي بشكل عام (هيجان، ١٩٩٩م).

وهناك بعض الدراسات الميدانية التي حاولت تقصي العلاقة بين الإبداع والقيادة في الوطن العربي، فقد حاول الطحان (٢٠٠٠م) دراسة أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين، وإبداعاتهم في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، ورغم أنه قد توصل إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي، والرضا الوظيفي، إلا أن دراسته قد توصلت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي السائد في تلك المنظمات، وبين الإبداع. وقد أجريت دراسة مشابهة للقبيسي (٢٠٠٢م) بعنوان "واقع الإبداع الإداري في

الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي"، وقد توصلت تلك الدراسة إلى أهمية وضوح الأهداف وتوفير جو من الحرية للعاملين، وتجنب العاملين ظاهرة الخوف من الفشل، وأكدت الدراسة على أهمية توافر قيادات إدارية واعية تؤمن بالإبداع، وتشجعه وتعززه (أيوب، ٢٠٠٠م).

وهناك دراسات أجنبية ساهمت في التوصل إلى نتائج تؤكد أهمية الإبداع والإدارة المبدعة التي تشجع العاملين، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع. من هذه الدراسات دراسة أمابيلي (Amabile, 1998) المشهورة بعنوان "كيف تقتل الإبداع" (How To Kill Creativity) فقد توصلت أمابيلي (Amabile) في دراستها التي استمرت حوالي عقدين من الزمن ودرست فيها العشرات من الشركات وتعاملت مع المئات من المديرين، توصلت إلى نتائج مفادها أن القادة والمديرين هم أنفسهم من يقتلون الإبداع من جهة، أو هم أنفسهم من يخلقونه ويعززونه في المنظمة من خلال ممارسات مشجعة من جهة أخرى، وذلك من خلال توفير الموارد والحرية، والتحدي، وتوفير البيئة المريحة للإبداع والعمل الجماعي، وغيرها.

من هنا، تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على مجموعة من خصائص القيادة المبدعة، والممارسات الإدارية التي يرى معظم الباحثين أن من شأنها تشجيع الإبداع وتنميته لدى العاملين.

٤,٣,١,١ خصائص القيادة المبدعة

تعرف القيادة المبدعة على أنها تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة، أو منتج جديد، أو وضع نظرية، وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل (عباس، ٢٠٠٤م).

وتؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، فقد توصلت دراسات قام بها تيرني وآخرون (Tierney et al., 1999) أن الإبداع يتعزز في المنظمة في حال توفر قيادة إبداعية، وأفراد مبدعين، فالقيادة الإبداعية تزيد إبداع العاملين، وإبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المنظمة ككل. أما الخصائص التي ينفرد بها القادة المبدعون فقد لخصها الباحثون (شتات، ٢٠٠٣م؛ جديتاوي، ٢٠٠٢م) بعدد من الصفات وهي:

- رؤية مستقبلية واضحة تتعكس بدورها على وضوح الأهداف والأساليب، والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف والرؤى.
- اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات وتمكين العاملين.
- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم.
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وعلى المبادرة في حل المشاكل التي تواجههم.
- الثقة بالنفس، وبالتالي يمثلون قدوة صالحة للعاملين ونموذج يحتذى به.
- قدر جيد من الذكاء والخبرة في مجال أعمالهم.
- روح المبادرة وتشجيع الإبداع في منظماتهم.
- تمكين العاملين ومنحهم الثقة، والحرية في التصرف بالطريقة التي يرونها مناسبة في ظل ثقافة من الإبداع والتميز.

فهذه الصفات التي تم ذكرها هنا ربما تساهم في خلق ممارسات قيادية داعمة للإبداع، وهذه الممارسات هي التي نتحدث عنها بالتفصيل في المحور الآتي.

٤,٣,١,٢ الممارسات القيادية الداعمة للإبداع

كما أسلفنا هناك عدد من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع. نستعرض فيما يلي أهمها:

• تحديد ووضوح الأهداف

يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبداع وتشجعه لدى العاملين. وفي دراسة أجرتها شتات (٢٠٠٣م) وُجد أن تحديد الهدف ذو علاقة مباشرة، وإيجابية مع تحقيق الإبداع المؤسسي، ويشير إساكسين وآخرون (Isaksen *et al.*, 2001) إلى أن تحديد أهداف الأفراد أو الجماعات يعد من أهم الممارسات المطلوبة لحفز الإبداع. ويؤكد الباحثين على أن هنالك فائدتين أساسيتين من تحديد، ووضوح الأهداف، مع وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة، الأولى: أن المنظمة ستجذب إليها أفراداً مبدعين ومنتجين، والثانية: أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف (Roffe, 1999).

• التمكين

يتمثل التمكين في منح العاملين حرية في التصرف، واستقلالية في العمل، وروح المبادرة، ومشاركة في الرأي، وعليه، فقد أكد الكثير من الباحثين على أن هذه المعاني التي يتضمنها مفهوم التمكين في المنظمة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم، فشعور الفرد بالتحكم بزمam المبادرة، والتمكن من مهام عمله يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، وبالتالي يكون في هذا مجالاً للإبداع، وهذا ما أكدته دراسات قام بها عدة باحثين (Spreitzer, 1995) و(القيوتي، ٢٠٠٤م) و(Thomas and Velthouse, 1990)، وقد أكد أرجيرس (Argyris, 1998) على أن المديرين التنفيذيين لا يمكنهم تحقيق أية رؤية استراتيجية أو خطة طويلة المدى بدون مشاركة الموظفين الذين يتمتعون بقدر من التمكين والاستقلالية (Polities, 2004).

• الاتصال الفعال

يمثل الاتصال الفعال أحد الركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات، ويلعب الاتصال الفعال دوراً مهماً في تنمية الإبداع في المنظمات، كما أن انسياب

المعلومات داخل المنظمة وتدفقها بشكل حر يساهم في تعزيز الإبداع فيها بحيث تتدفق المعلومات بجميع الاتجاهات، أفقيًا، وعموديًا، وقطريًا (Monge et al., 1992). ويفسر فان دي فن (Van de Ven, 1985) هذه العلاقة بأن الأشخاص الذين لديهم قدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأعمالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء والحصول على صورة أوضح للمشاكل ولحلها.

وفي دراسة ميدانية مستفيضة أجراها استوك وآخرون (Stoke et al., 2001) أشارت تلك الدراسة إلى وجود علاقة بين الاتصال بين القائد، والمرؤوسين من جهة، وبين إبداع العاملين من جهة أخرى.

• الحوافز

من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو توفر الحوافز، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين، وإبداعاتهم. وتقسّم الحوافز إلى مادية ومعنوية، وفي حين تمثل الحوافز المادية محفزًا أساسيًا للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير، فإن الحوافز المعنوية تشكل دافعًا جوهريًا قويًا للإبداع. وهناك دراسات عديدة بينت أهمية الحوافز المادية، والمعنوية (Abbey and Dickson, 1983). وكما بين فورد (Ford, 1996) أهمية الحوافز المادية، والمعنوية، وأهمية الإشادة المستمرة بالمبدعين وتشجيعهم على الاستمرار في برامج إبداعية. ومن الجدير ذكره هنا أهمية تفريق القيادة بين دوافع العاملين المتباينة، فمنهم من يرغب بحوافز مادية، ومنهم من يرغب بالحوافز المعنوية، في حين أن هنالك أفراد تثيرهم الحوافز المادية، والمعنوية على حد سواء (Quinn, 1990).

• توفير الموارد

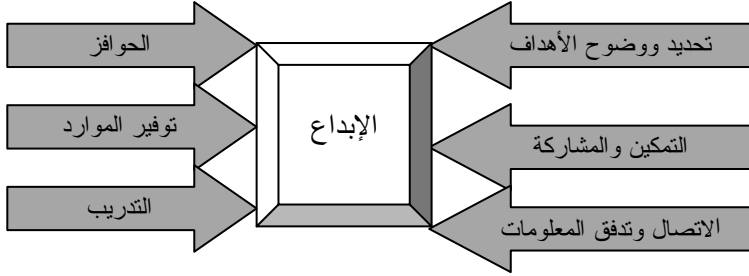
إن إبداع العاملين، وتفوقهم في العمل، وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة، واختبارها، وتجربتها، ومن ثم

تنفيذها، ويقصد بالموارد هنا كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة. ومن هذه الموارد: ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير والوقت الكافي لخلق وتطوير الأفكار الجديدة، والمعدات والتكنولوجيا اللازمة لها، والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات (Roffe, 1999). ويعد المال، والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع. وتخصيص هذه الموارد يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق الطاقات الإبداعية عند الجميع، وعلى العكس فتوزيعها بشكل غير متساوي يؤدي إلى تثبيط الهمم والشعور بالإحباط لدى العاملين.

• التدريب

يمثل التدريب أحد اللبئات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين، ويرى روبينز (Robbins, 2003) أن المنظمات المبدعة هي تلك التي تركز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم ويعود هذا بالفائدة على الفرد والمنظمة، وقد بينت بعض الدراسات علاقة تربط بين التدريب والإبداع، ففي دراسة أجراها كلفر وآخرون (Claver *et al.*, 1998) وجدوا أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب، وخصوصاً لدى الأفراد من ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، فالفرص العظيمة لا تأتي إلا للعقول المستعدة.

كل ما سبق من تدريب، وتوفير للموارد والدعم، ومشاركة وتمكين، وحوافز، واتصال فعال، ووضوح في الغايات والأهداف، كلها عوامل تشترك مع بعضها بشكل تفاعلي، وتبادلي نحو تعزيز الإبداع. ويوضح الشكل رقم (١) ضرورة توفر هذه الممارسات القيادية الستة بصفاتها مقومات أساسية داعمة وموجهة لإبداع العاملين في العمل.



شكل (١). الممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

٥. منهجية الدراسة

٥,١ جمع البيانات

استناداً إلى الإطار النظري، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة والإبداع تم تصميم استبيان، وقد تكون من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن أسئلة ديموجرافية للتعرف على خصائص العينة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: تضمن أسئلة للتعرف على مدى تطبيق الممارسات الإدارية المشجعة للإبداع، وهي الممارسات التي يبدو أن هناك اتفاق بين الباحثين عليها، كما ذكرنا سابقاً.

الجزء الثالث: يتعلق بمدى توفر خصائص القيادة المبدعة، علماً بأن هذا البحث تبنى الخصائص التي أجمع عليها معظم الباحثين والتي سبق الإشارة إليها في هذا البحث.

الجزء الرابع: يتضمن فقرات من أجل قياس الإبداع. وتتكون من ست فقرات تتناول مدى الاهتمام بالإبداع، وتشجيع الأفكار الإبداعية، واستخدام أساليب إبداعية، وتخصيص الموارد اللازمة للإبداع، والبحث والتطوير.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لكل من الجزء الثاني، والثالث، والرابع من الاستبيان وتتضمن خمسة خيارات بدءاً من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

٥,٢ مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على (٨٦٤) موظفا يعملون في الشركات الثلاثة العاملة في اليمن، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ موظف، ما نسبته (٢٥%) من مجتمع الدراسة وقد تم التوصل للعينة بطريقة ميسرة وغير عشوائية لعدم تمكن الباحثين من توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية لأسباب إدارية تتعلق بإجراءات الشركات تحت الدراسة، والصعوبة البالغة في الوصول إلى أفراد العينة، وخاصة بسبب الإجراءات البيروقراطية الصارمة المتبعة في تلك الشركات.

هذا وقد تم توزيع الاستبيان بطريقة مباشرة ضمنت تغطية جميع الشركات بشكل متساوي تقريبا، وتم جمعها أيضاً بشكل مباشر من خلال أحد الباحثين، حيث تطلب الأمر وجوده في دولة اليمن لمدة ثلاثة أشهر ليتمكن من هذه المهمة.

٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على عدد من أساتذة الجامعات المختصين للتأكد من ملائمة فقرات الدراسة من الناحية العلمية والأكاديمية. وتم عرضها على عشرين فرداً من أجل التأكد من وضوح الفقرات، ومن كونها مفهومة لدى المستجوب، وقد نتج عن هذه العملية تغييرات على الاستبيان. أما من ناحية ثبات الأداة فيشير اختبار كرونباخ ألفا، وكما يوضح الجدول رقم (١) إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لجميع فقرات الدراسة. ويبين الجدول معاملات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة:

جدول (١). معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

التسلسل	البعد	معامل الاتساق
١	وضوح الأهداف	٠,٦٤
٢	التمكن	٠,٦٥
٣	الاتصال	٠,٨٦
٤	الحوافز	٠,٧٢
٥	توفير الموارد	٠,٧٧
٦	التدريب	٠,٨٤
٧	خصائص القيادة	٠,٨٩
٨	الإبداع	٠,٩١

٥,٤ محددات الدراسة

وكأي دراسة أكاديمية في العلوم الاجتماعية فهذه الدراسة لا تخلو من المحددات وخاصة فيما يتعلق بالمنهجية الكمية وتصميم الاستبانة التي يصعب من خلالها الحصول على إجابات ذات مصداقية عالية كذلك التي تتحقق في الدراسات الكيفية التي تعتمد الاتصال المباشر من خلال المقابلات، أو من خلال أسلوب الملاحظة، أو غيرها من الأساليب الكيفية المعروفة.

وربما من التحديات التي واجهتها هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العربية أن تكون الإجابات عادة في المتوسط على مقياس ليكرت الخماسي. حيث أنه لم يتسنى للباحث الذي قام بزيارة اليمن لتوزيع الاستبانة من إجراء بعض المقابلات لأسباب بيروقراطية، وصعوبات جمة يواجهها الباحث في اليمن، فيرى الباحثون بأنه لو تسنى إجراء مقابلات معمقة مع القادة لكان من الممكن منح مصداقية أكبر لهذه الدراسة. لذلك يوصي الباحثون اعتماد منهجية المقابلة في دراسات مستقبلية إلى جانب الاستبيان من أجل تعزيز الدراسة بمزيد من عوامل الثبات والثقة.

مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع أسئلة الدراسة من موافق بشدة (٥) إلى غير موافق بشدة (١) ولقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حده. ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (٢) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (٢). معيار مقياس التحليل.

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	٢,٤٩-١
متوسطة	٣,٤٩-٢,٥
عالية	٥-٣,٥

٦. عرض النتائج

٦,١ وصف عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٨٩,٩٪)، ومن حيث العمر كانت النسبة الكبرى من أعمار عينة الدراسة تتراوح بين (٢٦-٣٥) سنة بنسبة بلغت (٧٢,٤٤٪). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فنرى أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس (٧١,٥٦٪) تليها فئة الدبلوم (١٢,٤٤)، ومن حيث سنوات الخبرة فنرى أن (٨٧,٥٤٪) تقل سنوات خبرتهم عن ست سنوات، أي ليسوا من أصحاب الخبرة الطويلة.

جدول (٣). خصائص عينة الدراسة.

المتغير	التكرار ن = ٢٢٥	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٩,٨
	أنثى	١٠,٢
العمر	٢٥ أو أقل	٢٢,٢
	٢٦-٣٥	٧٢,٤٤
	٣٦-٤٥	٥,٣٣
	أكبر من ٤٥	-
المؤهل العلمي	ثانوية	١٠,٦٧
	دبلوم	١٢,٤٤
	بكالوريوس	٧١,٥٦
	دراسات عليا	٥,٣٣
سنوات الخبرة	سنتين أو أقل	٢٧,١٠
	٣-٦	٦٠,٤٤
	٧-١٠	٨,٩٠
	أكثر من عشر سنوات	٣,٥٦

٦,٢ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توفر خصائص القيادة الإدارية المبدعة في منظمات قطاع الاتصالات في اليمن؟

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن الخصائص القيادية الإدارية المبدعة تتوفر في المنظمات المبحوثة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (٢,٥٥) إلى (٢,٩٤). وقد كان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة "يتصف القادة في الشركة بالمتابعة وروح المبادرة" وهذا يدل على أن هنالك أهمية لخاصية المتابعة والمبادرة لدى القادة في شركات الاتصالات اليمنية. وقد تساهم ظروف التغيير السريع في القطاع ما يعزز هذه النتيجة فيستوجب على القادة لمواجهة التغييرات السريعة في القطاع مستوى من روح المبادرة.

وحصلت الفقرة "يعتمد مديري الشركة على مبدأ تفويض الصلاحيات، والسلطات للعاملين بحسب الحاجة إليها" على أدنى متوسط حسابي (٢,٥٥)، وبرغم أن هذه النتيجة متوسطة، ولكنها كانت الأقل مقارنة بالفقرات الأخرى. وهذا يدل على أن مستوى التفويض والتمكين لا يمنح درجة من الأهمية كما هي الخصائص الأخرى. وهذه ربما تكون سمة واضحة في الكثير من منظمات العالم الثالث بسبب عدم الثقة الكافية بين المسئول من جهة، والمرؤوس من جهة ثانية، وذلك ينسجم مع نتائج الدراسات السابقة في موضوع التمكين (القريوتي، ٢٠٠٤م).

أما بقية الفقرات المبينة في الجدول فقد حصلت على متوسطات متقاربة.

جدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خصائص القيادة الإدارية المبدعة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تملك القيادة رؤية واضحة لحاضر الشركة ومستقبلها.	٢,٨٨	٠,٩٤
٢	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية...	٢,٦١	٠,٨٨
٣	يعد القادة من ذوي الخبرة...	٢,٩٣	١,٠٦
٤	تطلع من قبل المديرين نحو التغيير	٢,٧٦	٠,٩١
٥	يعتمد المديرين مبدأ تفويض الصلاحيات...	٢,٥٥	٠,٨١
٦	الثقة عالية بالنفس وبالآخرين...	٢,٦٦	٠,٩٢
٧	يتميز قادة الشركة بالمرونة...	٢,٧٢	٠,٩٤
٨	يتصف قادة الشركة بالمتابعة وروح المبادرة	٢,٩٤	١,١٣

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والحوافز، والاتصال، وتوفير الموارد، والتدريب) في منظمات قطاع الاتصالات في اليمن؟

البعد الأول: تحديد ووضوح الأهداف

بالنظر إلى هذا البعد من خلال الجدول رقم (٥) نرى بأنه قد حصل على متوسط عام (٢,٨٦)، وقد كان هنالك تفاوت في فقرات هذا البعد حول المتوسط، فبينما حصلت الفقرة الرابعة "من الضروري أن يدرك الموظفون في الشركة استراتيجية الشركة" على أعلى مستوى في هذا البعد (٣,٩١) بانحراف معياري (١,٣٢) حصلت الفقرة الخامسة "الرؤية الكلية واضحة لجميع موظفي الشركة..." على أدنى متوسط في هذا البعد بمعدل (٢,٣٤)، وانحراف معياري بقيمة (٠,٧٢)، وهذا ربما يدل على إدراك ضرورة وعي وفهم الموظفون لاستراتيجية الشركة، ولكن تطبيق هذا يبدو غير كافٍ على أرض الواقع، وهذا ما تؤكده الفقرات الأخرى مثل الفقرة الأولى التي تدل على درجة متوسطة "يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى الشركة لتحقيقها". وتبدو أيضاً أن الصورة التي يحملها الأفراد في أذهانهم غير واضحة عن الرؤية المستقبلية للشركة كما يبدو واضحاً من خلال الفقرة رقم ٣ في الجدول رقم (٥).

جدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (وضوح الأهداف).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة تسعى الشركة لتحقيقها	٣,٢٤	١,٠٨
٢	لدى جميع موظفي الشركة رؤية مشتركة عن واقع الشركة ومستقبلها	٢,٣٦	١,٠٨
٣	الصورة التي أحملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للشركة واضحة	٢,٤٥	٠,٩٩
٤	من الضروري أن يدرك الموظفون في الشركة استراتيجية الشركة	٣,٩١	١,٣٢
٥	الرؤية الكلية واضحة لجميع موظفي الشركة...	٢,٣٤	٠,٧٢
	المعدل العام	٢,٨٦	

البعد الثاني: التمكين

يظهر الجدول رقم (٦) أن المعدل العام للتمكين هو (٢,٧٠)، كما وأن جميع فقرات هذا البعد قد حصلت أيضاً على معدلات متوسطة تراوحت بين (٢,٥٢) و(٢,٩٥)، وهذا يشير إلى وجود ممارسة متوسطة للتمكين في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية. فقد حصلت الفقرة المتعلقة بالحرية المعطاة للعاملين "يتم منح العاملين في الشركة الحرية الكافية للقيام بأعمالهم على خير وجه" على متوسط حسابي (٢,٦٣) بانحراف معياري قدره (٠,٨٦). تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة رواشدة (٢٠٠٥م). وقد كانت الفقرة الأعلى نسبياً في هذا البعد (التمكين) هي الفقرة "يثق رؤسائي بقدراتي على القيام بعملية دون الحاجة إلى الرقابة..." وهذا يدل على أنه برغم وجود ثقة نسبية بالعاملين إلا أنها لن تصل بالقيادة إلى المستوى الذي من خلاله يمنحون مروّسهم الحرية الكافية في التصرف والتمكين الكافي بالقيام بأعمالهم أو بالمشاركة في اتخاذ القرار.

جدول (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (التمكين).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتم منح العاملين في الشركة الحرية الكافية...	٢,٦٣	٠,٨٦
٢	يثق رؤسائي بقدراتي على القيام بعملية...	٢,٩٥	١,١٦
٣	يتمنع الموظف في الشركة بالسلطة اللازمة لحل المشكلات...	٢,٧٠	٠,٩١
٤	أشعر بالحرية للقيام بما أريد...	٢,٥٢	١,١٤
	المعدل العام	٢,٧٠	

البعد الثالث: الاتصال

يظهر الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام للبعد المتعلق بالاتصال هو (٢,٧٧)، وأن الفقرة "تهبئ إدارة الشركة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم" قد حصلت على درجة موافقة متوسطة (٢,٧٦) مما يشير إلى أن منظمات

الاتصالات اليمنية تهيئ قدرًا متوسطًا من قنوات الاتصال مع موظفيها، رغم أن الفقرة الأخيرة "يجد موظفي الشركة مرونة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر" حصلت على درجة موافقة أعلى (٢,٩٢) مما يدل على توفر درجة أفضل من المرونة في حالة وجود اتصال بين المرؤوس، والمدير. من الجدير ذكره هنا أن الاتصال بحاجة لمزيد من الاهتمام والتطوير في شركات جوهر عملها الاتصال والمعلومات.

جدول (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الثالث (الاتصال).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهيئ إدارة الشركة قنوات للاتصال مع العاملين بشكل دائم.	٢,٧٦	١,٢٢
٢	تشجع إدارة الشركة الأفراد على التواصل معها...	٢,٦٦	١,٠٧
٣	يستمتع المدير للموظفين بإيجابية وانفتاح.	٢,٧٥	١,٠٣
٤	يجد موظفي الشركة مرونة في التواصل مع مديرهم بشكل مباشر.	٢,٩٢	١,٢٧
	المعدل العام	٢,٧٧	

يوضح الجدول رقم (٨) أدناه والمتعلق بالحوافز والمكافآت أن المتوسط العام قد بلغ (٢,٤٣) وهو أقل من المعدل، وقد كانت معظم فقرات هذا البعد تتراوح بين (٢,١٥) للفقرة الأولى: "تقدم الشركة التي أعمل بها حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة"، و(٢,٧٠) للفقرة الأخيرة: لا تتوفر حوافز مغرية للمبدعين في الشركة التي أعمل بها"، مما يدل على عدم توفر حوافز عالية لدعم الإبداع حسب وجهات نظر الأفراد عينة الدراسة.

جدول (٨). المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحوافز والمكافآت.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقدم الشركة التي أعمل بها حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة	٢,١٥	١,٠٤
٢	يحصل المبدعون في هذه الشركة على مكافآت مادية من قبل الإدارة	٢,٤٧	١,٠٨
٣	تتم عملية الترقية في هذه الشركة على أساس من الكفاءة والإبداع	٢,٣٨	١,١٧
٤	لا تتوفر حوافز مغرية للمبدعين في الشركة التي أعمل بها	٢,٧٠	١,٢١
	المعدل العام	٢,٤٣	

البعد الرابع: توفير الموارد والدعم

يظهر الجدول رقم (٩) مستويات متوسطة من الدعم وتوفير الموارد للعاملين من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه حيث بلغ المتوسط العام (٢,٧٤). وقد حصلت الفقرة الأولى "تتوفر الإمكانيات المطلوبة للقيام..." على معدل متوسط (٢,٩١) ولكنه أعلى من غيره من الفقرات في هذا البعد. أما الفقرة الثانية فقد حصلت على متوسط قدره (٢,٤٤)، والفقرة الثالثة والرابعة حصلتا على متوسطات متقاربة جدا (٢,٨٠) و (٢,٧٩) على التوالي مما يدل على نسب متوسطة من توفير الموارد والدعم للعاملين للقيام بأعمالهم.

جدول (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس (توفير الموارد).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتوفر الإمكانيات المطلوبة للقيام بالأعمال على أكمل وجه...	٢,٩١	٠,٨٩
٢	توفر إدارة الشركة الوقت والمال اللازم لاختبار الأفكار الجديدة وتنفيذها.	٢,٤٤	٠,٩٥
٣	لا يوجد نقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال	٢,٨٠	١,٠٥
٤	يتوفر دعم إدارة الشركة التي أعمل بها دائما كلما كان هنالك حاجة للدعم	٢,٧٩	١,٠٧
	المعدل العام	٢,٧٤	

البعد الخامس: التدريب

بالنظر إلى المعدل العام لفقرات هذا البعد والبالغ (٢,٦٥) والمبينة في الجدول رقم (١٠)، يمكن القول بأن منظمات الاتصالات اليمنية تعمل على توفير قدر من التدريب والتطوير للعاملين لديها، حيث تدرك بدرجة متوسطة أهمية تدريب وتنمية قدرات مواردها البشرية. ومن الملفت للانتباه أن جميع فقرات هذا البعد متقاربة بشكل أكبر من الأبعاد السابقة حيث بلغ أعلى متوسط (٢,٦٨) للفقرة الثالثة "تدرك الشركة أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين فيها"، فيما بلغ أقل متوسط (٢,٦٠) للفقرة الثانية "تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي". وتبدو هنا الحاجة إلى بذل الجهود من أجل توفير المزيد من الدورات، والبرامج التدريبية للعاملين فيها من أجل مواكبة التطورات، وتحسين قدرات العاملين الإبداعية.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التدريب".

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	هنالك خطة شاملة في الشركة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات	٢,٦٧	١,١١
٢	تشجع الشركة أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي	٢,٦٠	١,٢٥
٣	تدرك الشركة أهمية مواردها البشرية بحيث تصمم برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين فيها.	٢,٦٨	١,٢٠
٤	يتم التدريب في الشركة بشكل عشوائي، ولا يساعد على تنمية قدرات العاملين	٢,٦٦	١,٢٦
	المعدل العام	٢,٦٥	

السؤال الثالث: ما مدى تأثير الممارسات القيادية المشجعة للإبداع (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين والحوافز، الاتصال، توفير الموارد، التدريب) على الإبداع وتنميته لدى الموظفين في منظمات الاتصالات اليمنية؟

يظهر الجدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وبين الإبداع حيث تشير النتائج إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.01$) بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، واعتمادا على معاملات الارتباط الواردة في الجدول، يمكن القول بأن درجة العلاقة والارتباط بين الممارسات القيادية المذكورة وبين الإبداع هي علاقة قوية، وهذا يعني أن وجود تلك الممارسات في أي منظمة من المنظمات من شأنه أن يرتبط إيجابيا مع الإبداع ويحفزه لدى الموظفين.

جدول (١١). معاملات الارتباط بين الممارسات القيادية والإبداع.

الممارسات القيادية	معامل الارتباط بالإبداع
وضوح الأهداف	*٠,٦٦٢
التمكين	*٠,٦٠٠
الاتصال	*٠,٦١١
الحوافز	*٠,٦٦٨
توفير الدعم والموارد	*٠,٦٩٤
التدريب	*٠,٧٣٨

* معامل الارتباط هام إحصائيا عند مستوى ($p < 0.1$).

ولإلقاء المزيد من الضوء على هذه العلاقة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لمعرفة أي الممارسات تأثيرا على المتغير التابع (الإبداع).

السؤال الرابع: هل هنالك علاقة بين توفر خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع لدى موظفي منظمات الاتصالات اليمنية؟

تظهر النتيجة الواردة في الجدول رقم (١٢) أن هنالك علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.01$) بين خصائص القيادة المبدعة وبين الإبداع، وهذا يعني أنه كلما زادت خصائص القيادة المتسمة بالإبداع كلما زاد مستوى الإبداع لدى العاملين.

جدول (١٢). معامل الارتباط بين خصائص القيادة المبدعة والإبداع.

الرقم	خصائص القيادة المبدعة	معامل الارتباط بالإبداع
١	تملك القيادة رؤية واضحة لحاضر الشركة ومستقبلها	*٠,٦٧
٢	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات	*٠,٥١
٣	يعد القادة من ذوي الخبرة في مجالاتهم	*٠,٥٧
٤	هنالك تطلع دائم من قبل المديرين في الشركة نحو التغيير	*٠,٥٢
٥	يعتمد مديري الشركة مبدأ التفويض بحسب الحاجة إليها	*٠,٦١
٦	هنالك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل القادة	*٠,٦٦
٧	يتميز قادة الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف	*٠,٧٨
٨	يتصف القادة في الشركة بالمتابعة وروح المبادرة	*٠,٦٧

معامل الارتباط هام إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$).

٧. مناقشة النتائج والتوصيات

٧,١ النتائج

- من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- (١) يتحلى قادة منظمات الاتصالات اليمنية بدرجة متوسطة من صفات القيادة المبدعة، أي أن منظمات الاتصالات اليمنية لا تمتلك قادة مبدعين بشكل متميز، لكنها في نفس الوقت لا تعاني من أزمة قيادة.
 - (٢) هنالك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وهي تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب. في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت.
 - (٣) يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، أي أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القيادة للممارسات الداعمة للإبداع. وكانت ممارسة التدريب أكثر الممارسات تأثيراً على الإبداع، وجاءت الحوافز والمكافآت في المرتبة

الثانية تليها تحديد ووضوح الأهداف، في حين كان تأثير بقية الممارسات القيادية (الاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتمكين) على الإبداع محدودا.

٧،٢ التوصيات

اعتمادا على ما جاء في مضمون الدراسة، وفي ضوء ما أسفرت عنها من نتائج فهناك بعض التوصيات التي يراها الباحثون كمحصلة لتلك النتائج:

١- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل القيادة، تلك الممارسات التي تشجع الإبداع من خلال وضوح الأهداف ومن خلال انخراط العاملين وتمكينهم ومشاركتهم في الممارسات الإبداعية من خلال العصف الذهني والتفكير المبدع والخلق، ومن خلال توليد أفكار جديدة ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية وغير المادية التي تحفزهم على الاستمرار في طريق ونهج الإبداع.

٢- الاهتمام باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.

٣- تنمية المهارات القيادية من خلال التدريب وبرامج التطوير والتنمية لصنع قادة يعتقدون الإبداع ويؤمنون به من أجل تنمية المنظمات وخاصة تلك التي تواجه بيئة تنافسية شديدة مثل قطاع الاتصالات وغيرها.

٤- تفعيل وحدات البحث والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة وخاصة الموارد البشرية من أجل القيام بأبحاث ودراسات تستثمر الإبداع من خلال الطاقات البشرية المبدعة.

٥- العمل على إجراء دراسات أكاديمية في مجال القيادة والإبداع ودراسة أبعاد أخرى متصلة بأبعاد هذه الدراسة مثل المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع، ودراسات مقارنة بين أداء القادة المبدعون، والقادة غير المبدعين. كما يؤكد الباحثون على أهمية إجراء دراسات طولية (Longitudinal) مماثلة لهذه الدراسة لاختبار نتائج هذه الدراسة على فترة طويلة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أيوب، ناديا (٢٠٠٠م) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، *الإدارة العامة*، مجلد ٤٠، عدد (١)، ص: ٥١-١.

جديتاوي، جادالله هزاع (٢٠٠٢م) الإبداع في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤م) *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*، عمان، دار الكندي.

حريم، حسين (٢٠٠٤م) *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*، عمان، دار زهران.

الدهان، أميمة (١٩٨٩م) الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، تنمية الرافدين، مجلد ١، العدد (٢٦)، ص: ٤٢-١١.

رواشدة، محمد (٢٠٠٥م) الإبداع في منظمات الأعمال في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

روشكا، الكسندر (١٩٨٩م) الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبدالحى أبو الفخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد ١٤٤.

شنتات، إيناس (٢٠٠٣م) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

الشيخ، فؤاد (٢٠٠٤م) ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد ٢٤، العدد (١)، ص: ٧٤-٤٧.

الطحان، عبدالرزاق (٢٠٠٠م) أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة استكشافية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

طلافة، محمود فياض (١٩٩٥م) أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

العبادلة، عبدالرحمن فالح (٢٠٠٣م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

- عباس، سهيلة (٢٠٠٤م) القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية للإبداع الإداري، عمان، دار وائل.
- عساف، عبدالمعطي (١٩٩٤م) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان دار زهران.
- عساف، عبدالمعطي (١٩٩٥م) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، مسقط، المجلد ١٧، العدد (٦٢)، ص ص: ٥٤-٢٩.
- عليوه، سيد (٢٠٠١م) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- القببسي، محمد (٢٠٠٢م) واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- القيروتي، محمد (٢٠٠٤م) إدراك مديري الإدارة الوسطى للتمكين في المنظمات العامة الأردنية، أبحاث اليرموك، المجلد ٢٠، ص ص: ١٦٠٧-١٦٣٦.
- مخامرة، محسن، وأميمة الدهان (١٩٨٨م) العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، دراسات، مجلد ١٥، العدد (٢)، ص ص: ١٥١-١٧٤.
- هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٩م) معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٢٩، العدد (١)، ص ص: ٦٩-١.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

- Abbey, A. and Dickson, J. (1983) R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors, *Academy of Management Journal*, 26(2): 362-368.
- Amabile, T.M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love, and Loving What You Do, *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amabile, T.M. (1998) How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), (September-October): 76-87.
- Argyris, C. (1998) Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun): 98-105.
- Bass, B.M. (1985) Leadership: Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*, 13(3): 26-40.
- Blake, R.R. and Mouton, S.J. (1985) *The new managerial Grid III*, Houston: Gulf Publishing. USA.
- Claver, B., Liopis, E., Daniel, G. and Hipolito, M. (1998) Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, *Journal of High Technology Management Research*, Spring, 9(1): 55.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. B. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practices, 13(3): 471-482.
- Daft, R.L. (2000) *Management*, 5th (ed), Harcourt.
- Drucker, P.F. (1989) *The New Realities*, Harper & row, New York, NY.
- Fiedler, F. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Fisher, B.M. (1988) Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leadership Effectiveness: A Meta Analysis, In F. Hoy, (ed), *Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference*, Anaheim, California, pp: 201-206.

- Ford, C.M.** (1996) A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains, *Academy of Management Review*, **21**(4), (Oct.): 1112-1142.
- French, J.P. Jr. and Raven, H.B.** (1960) The Basis of Social Power, In: **Cartwright, D. and Zanders, A.** (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed, New York: Harper and Row, pp: 607-623.
- Hersey, P. and Blanchard, K.** (1974) So You Want to Know Your Leadership Style?, *Training and Development Journal*, pp: 1-15.
- Hoffman, R.C. and Hegarty, W.H.** (1993) Top Management Influence on Innovations: Effect of Executive Characteristics and Social Culture, *Journal of Management*, **19**(3): 549-574.
- House, R.** (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, pp: 321-38.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall G. and Britz, A.** (2001) Perception of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire, *Creativity Research Journal*, **13**(2): 171-184.
- Kahn, R. and Katz, D.** (1960) Leadership Practices in Relation to Productivity and Moral, In: Cartwright and Zander, A (eds), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. Elmsford, NY: Row, Paterson.
- McGregor, D.**(1960) *The Human Side of the Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Melhem, Y.** (2005) Significant Conditions in Employee Empowerment: The Case of Jordanian Five Star Hotels, *Jordan Journal of Business Administration*, **1**(2): 143- 158.
- Melhem, Yahya** (2006) Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, **2**(4): 585-598.
- Monge, P.R., Cozzen, M.D. and Contractor, N.S.** (1992) Communication and Motivational Predictors of Dynamic Organizational Innovation, *Organizational Science*, **3**(2): 250-274.
- Oldham, G.R. and Cummings, A.** (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *Academy of Management Journal*, **39**(3): 607-634.
- Polities, D.J.** (2004) Transformation and Transactional Leadership Predictors of the Stimulant Determinants to Creativity in Organizational Work Environments, *Electronic Journal of Knowledge Management*, **2**(Issue 2): 23-24.
- Quinn, S.** (1990) Supporting Innovation in the Work Place, *Supervision*, **51**(2): 3-6.
- Robbins, S.P.** (2003) *Organizational Behavior*, Pearson Education International.
- Robbins, S.P. and Coulter, M.** (2005) *Management*, 8th (ed), Prentice-Hall, New York.
- Roffe, I.** (1999) Innovations and Creativity in Organizations: A review of the Implication of Training and Development, *Journal of European Industrial Training*, **22**(Issue 2/3): 57-65.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A.** (1994) Determinants of Innovative Behavior: A path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, **37**(3): 580-607.
- Spreitzer, G.M.** (1995) Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, **38**(5): 1442-1465.
- Stoke, J.I., Looise, J.C., Fischer, O.A. and Jong, R.D.** (2001) Leadership and Innovation: Relations Between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of R & D Teams, *International Journal of Human Resource Management*, **12**(7): 1141-1151.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A.** (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, **15**(4): 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B.** (1999) An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, *Personnel Psychology*, **52**(3): 591-620.
- Van De Ven, A.H.** (1985) Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, **32**(5): 85-109.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W.** (1993) Toward A Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, **18**(1): 293-321.

Leadership and Innovation: A Field Study on the Communication Organizations in Yemen

Y. Melhem

Assistant Professor

F.N. Al-Shaiek

Professor

and

H. Al-Sharafi

Lecturer

Business Administration Department

Yarmouk University- Irbid- Jordan

Abstract. This research aims at identifying the role that the managerial leadership plays in stimulating and developing innovation of workers in the communication sector in Yemen. The study highlights the extent to which innovative leadership exists and degree of utilizing leadership practices that trigger employees' innovation. The study also investigates the impact that leadership practices have on innovation of workers in the Yemeni telecommunication sector. The sample consists of 220 employees working in the three organizations operating in the telecommunication sector in Yemen.

Results reveal that leaders of the Yemeni communication sector possess a moderate level of innovative leadership profile. They also show a moderate level of utilization of leadership practices that support innovation (goal identification and clarity, empowerment, effective communication, providing needed resources, and training). However, participation, rewards and motivation were weakly practiced. Results also indicate that there is a significant relationship between leadership practices that support innovation and innovation. Finally, the study included some recommendations for future research, and innovation in the telecommunication sector in Yemen.