

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين

إعداد

علي سيف سيف العرابيد الشهواني

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 2023/1444

©2023. علي سيف سيف العرابيد الشهواني. جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب علي سيف سيف العرابيد الشهواني بتاريخ 19 يوليو 2023،

وُؤفّق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه، وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزءاً من امتحان الطالب:

د. أسامة سام الكويقي

المشرف على الرسالة

---

د. عبد الكريم عواد

مناقش

---

## المُلخَص

علي سيف سيف العرابيد الشهواني، ماجستير في القيادات:

يوليو 2023.

العنوان: دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين

المشرف على الرسالة: د. أسامة سام الكوفي

قدمت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان: دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين، رسداً لدور التحفيز الذي يقدمه القادة، ومدى تأثير ذلك على موظفيهم، خصوصاً ما يتعلق بدفع هؤلاء الموظفين نحو الإبداع والابتكار، مع الوقوف على الأنماط القيادية المؤثرة في إبداعات الموظفين، انطلاقاً من التحفيز الذي يتم تلقيه من القادة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي القائم على التمكين والتفويض، هو الذي يحفز الموظفين داخل المنظمة على الإبداع والابتكار، مما يسهم في ازدهار المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن تحقيق الإبداع لدى الموظفين في غياب التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي. الأمر الذي يكون حاضراً في عدد من المنظمات ويغيب في أخرى ما يفسر التفاوت بين هذه المنظمات على مستوى الإبداع والابتكار.

كما قدمت الدراسة رسداً لأهم عوائق تحفيز الموظفين على الإبداع داخل الدوائر الحكومية بدولة قطر، وقدمت في المقابل نموذجاً يمكن الاستعانة به في رفع جودة تحفيز الموظفين على الإبداع من قاداتهم ومديريهم.

## **Abstract**

Ali Saif Alarabeed Al-Shahwani, Master of Leadership:  
July 2023.

Title: The role of leadership in stimulating the creative role of employees

Thesis supervisor: Dr. Osama Al-Kwafi

This study, which came under the title: The Role of Leadership in Stimulating the Creative Role of Employees, to explore the role of motivation provided by leaders, and the extent of its impact on their employees, especially with regard to pushing these employees towards creativity and innovation. While standing on the leadership styles that influence employee creativity, based on the motivation received from the leaders.

The study concluded that the democratic leadership style based on empowerment and delegation is what motivates employees within the organization to be creative and innovative. Which contributes to the prosperity of the enterprise. The study also concluded that it is not possible to achieve creativity among employees in the absence of motivation of both material and moral types. Which is present in a number of organizations and absent in others, which explains the disparity between these organizations at the level of creativity and innovation.

The study also presented the most important obstacles to motivating employees to creativity within government departments in the State of Qatar, and in return presented a model that can be used to raise the quality of motivating employees to creativity by their leaders and managers.

## شكر وتقدير

من لا يشكر الخلق لا يشكر الخالق، لذلك أعرب في البدء عن تقديري لجامعة قطر لتوفيرها كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذه الدراسة.

ومن ثم وافر الشكر للأستاذ الدكتور أسامة سام الكويفي على توجيهاته ومتابعته لإخراج هذا البحث، ولكل السادة أعضاء هيئة التدريس في ماجستير القيادات، وكل من قدم مساهمة مهما كان حجمها فلهم جميعاً كل التقدير.

## الإهداء

يطيب لي أن أهدي هذا الجهد البحثي إلى التي رعت وربّت، إلى التي ما فتئت تغدق عليّ

بدعواتها وتوجيهاتها، إلى التي كانت لي السند، وسدّت فراغ الوالد رحمه الله.

أمي الغالية، إليك أهدي هذا البحث

## فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير	ج
ح	الإهداء	ح
د	قائمة الجداول	د
ذ	قائمة الرسوم التوضيحية	ذ
1	الفصل الأول: الإطار النظري	1
1	المقدمة	1
3	أنواع الأنماط القيادية	3
12	العوائق القيادية في خلق بيئة إبداعية	12
20	دور القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين على الإبداع	20
28	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	28
32	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	32
37	الفصل الرابع: اقتراح نموذج عمل لتحفيز الإبداع لدى الموظفين داخل الدوائر الحكومية	37
43	قائمة المصادر والمراجع	43
43	المراجع باللغة العربية	43
44	المراجع باللغات الأجنبية	44
45	مراجع شبكة الإنترنت	45

## قائمة الجداول

الجدول رقم 1: عناصر السلوك الإبداعي.....16

## قائمة الرسوم التوضيحية

الشكل رقم 1: العملية الإبداعية. .... 13

الشكل رقم 2: عوامل النمط القيادي المقترح..... 39

## الفصل الأول: الإطار النظري

### المقدمة

في ظل بيئة ديناميكية بات من اللازم على كل مؤسسة أن تنتبه إلى غرس ثقافة الابتكار والتطوير والاهتمام بالجانب الإبداعي لدى موظفيها، بما يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية ويحسن الأداء ويعزز الفعالية والكفاءة. ولعل التوجه العام بأن نمط القيادة أو أسلوبها يمكنه أن يعزز الإبداع لدى الموظفين هو ما دفعنا لاختيار عنوان البحث "دور القيادة في تحفيز الدور الإبداعي للموظفين"، إيماناً بأن القائد هو رأس الرمح في تحفيز الدور الإبداعي لأنه يكون في احتكاك مباشر مع الموظفين، لذلك سنتناول الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال الأدوار التي يلعبها القائد.

ينظر إلى الإبداع على أنه عملية ذهنية مستتبطة من ذاتية الفرد وسلوكه وتوجهاته، وهو عملية ذهنية دقيقة تتحقق من خلال سعي الفرد المبدع في تجاوز الطرق المتعارف عليها في الأداء والإنجاز وفي التفكير أيضاً. لقد قدم الفكر الإداري نمطاً قيادياً باهراً في إدارة منظمات الأعمال، وهو نمط القيادة الإبداعية Creative leadership، حيث يسعى القائد من خلال هذا النمط إلى تحفيز وتنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين في منظمته (عساف، 1999). ولهذا أصبحت القيادة الإبداعية أكثر أهمية في البيئة السياسية والاقتصادية للدولة الحضارية من أي وقت مضى لدوره الكبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة. إن القائد المبدع تقع على عاتقه مسؤولية تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، فمؤخراً بات

الإبداع من المواضيع الملحة في مجالي الإدارة والتطوير المهني، لا سيما وأن مسألة الإبداع باتت حتمية لدعم قوة المؤسسات والحفاظ على استمراريته. لذلك رأينا دراسة هذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على دور القادة وأنماط القيادة في تفعيل الدور الإبداعي وتأصيله كثقافة مؤسسية.

### مشكلة البحث:

إن تحفيز الإبداع لدى الموظفين يحتاج إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية من بينها القيادة التي توفر الآليات اللازمة والظروف الملائمة التي تعزز عملية الإبداع، وهذا يتطلب تحديد أنماط القيادة ومعرفة النمط الذي يسهم في تحقيق النتائج الإبداعية اللازمة. ومن خلال تجربتي المهنية كرئيس التطوير العقاري والمشاريع المحلية بشركة وادي السيل القابضة التابعة لمصرف قطر المركزي، فإنه يمكن صياغة المشكلة الأساسية من خلال الأسئلة التالية:

- ما أهمية النمط القيادي في تطوير الفكر الإبداعي لدى الموظفين؟
- متى يصبح القائد عائقاً أمام توفير بيئة إبداعية؟
- ما هي مستويات الإبداع التي يمكن للقائد تحفيز موظفيه للوصول إليها؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1- توضيح دور القيادة في تحفيز الإبداع لدى الموظفين

2- بحث مدى تأثير التحفيز في إبداع الموظفين

3- اقتراح نموذج قيادة يساعد على تحفيز الدور الإبداعي للموظفين

## أنواع الأنماط القيادية

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات (الدهان، 1998)، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب نظرة متجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية.

### الأنماط القيادية:

السلوك المتكرر للقائد عبر فترة زمنية طويلة من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه يعد نمطاً قيادياً بالمعنى اللغوي، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس هو النمط الذي يراه في نفسه، بل هو سلوكه من منظور المرؤوسين، (العجمي، 2008). إذن النمط هو الأسلوب المتبع من قبل القائد في إدارة المنظمة وتوجيه المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أنه أسلوب المدير أو القائد في تسيير المنظمة وتوجيه العاملين فيها لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم لتحقيق أهداف

المنظمة. كذلك يُعرف النمط القيادي بأنه "سلوك متكرر ومميز لشخص ما (الخباز، 2008)، أما (العجمي، 2008) فيؤكد أن النمط القيادي هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه أو يقاوم تأثيرهم، ويسلك سلوكه الفردي. ومن المعلوم أن هناك عدة تقسيمات لأنماط القيادة وفق معايير مختلفة. فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، أما حسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، فيقسم القادة بناءً على أسلوبهم وطريقتهم في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويجعل هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر. وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على طريقة ممارسة السلطة.

#### أ- النمط الأوتوقراطي:

وهو السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل الذي يسعى من خلاله إلى التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مؤسسته. كما يعرف النمط الأوتوقراطي إجرائياً بأنه النمط الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين، مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط. ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة

اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي دائما بتركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين. وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي: القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

#### • القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدام سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته. وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه (الدهان، 1998).

#### • القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يعد القائد الأوتوقراطي الخير استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، والقائد من هذا

النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأجل أنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل (الخباز، 2008).

#### • القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم فيما ينوي اتخاذه من قرارات، والهدف من ذلك حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له. ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يظهر أنه أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القدر اليسير من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى طبعا هذا النوع ذا طابع أوتوقراطي، لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار (بن عروس ودحمان، 2019).

ومن الآثار السلوكية لهذا النوع أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا السياق، قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي

ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه (الخياز، 2008)، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار ريدن يرون

أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لا يزال يطبق في الإدارة الحديثة، كما أنه يمكن للنمط التسلطي أن

يكون فعالاً في بعض المواقف.

### ب- النمط الديمقراطي:

هو النمط القائم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية

بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام

الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها. ويقوم هذا النمط على إشراك

المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافاً عاماً

لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة

الاتصال ذي الاتجاهين معهم (بن عروس ودحمان، 2019). ومن الناحية النظرية، يشجع النمط

القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية

والبدنية لدى العاملين مما يرفع درجة الشعور بالانتماء فيدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. ويرى بعض

الباحثين أن لنمط القادة الديمقراطيين خمسة أنواع هي: (النمر، 1990)

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويبين الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، غير أنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا وجد استياء منهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لموظفيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذها.
- القائد الديمقراطي الذي يوفر لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، ويقبل أي قرار تم الاتفاق عليه بينهم.
- والأكيد أن لهذا النمط القيادي (النمط الديمقراطي) محاسن وعيوبا، أما أهم محاسنه ومزاياه فهي: رفع الروح المعنوية للفريق وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط، ثم تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم، مما يعمق الإحساس بالانتماء للجماعة، وتحقيق الاستقرار النفسي وينمي روح الابتكار والعطاء بين العاملين. بينما أهم مساوئه فتتجلى في أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه

القيادية نوعاً ما، كما أنه يعاب على القيادة الديمقراطية تأخرها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حتماً وسرعة، أضف إلى ذلك أن القيادة تفشل إذا كان الفريق ليس على مستوى المسؤولية، أو كان محدود الخبرة. (قوادري، 2019)

### ج- النمط الترسلّي:

هو نمط قائم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها. ويسمى أيضاً بالقيادة الحرة، القيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان... والملاحظ في هذا النوع من الأنماط القيادية، أن الأنظمة واللوائح تقل فعاليتها لدى القائد الترسلّي، لتأتي مكانها رغبات أو نزعات شخصية، كما تختفي الحدود بين النجاح والفشل، ويصير كل شيء تقريباً في حالة انعدام المراقبة وغياب المسؤولية. وينحصر دور القائد الترسلّي في إيصال الأوامر للمرؤوسين دون متابعة أو مراقبة فعلية. ومن المآخذ على هذا النمط: التساهل مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم، وترك المرؤوسين لحل المشكلات وحدهم. (النمر، 2019) ويتميز النمط الترسلّي بعدد من الخصائص؛ أهمها:

- ترك حرية شبه مطلقة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول، بطريقة غير محددة.
- عدم التخطيط، وكثرة النقاشات، وكذا ضعف الفاعلية؛ سمات حاضرة في اجتماعات هذا النمط.
- غياب التأثير والتوجيه الفعلي تجاه المرؤوسين، وبالتالي غياب العمل القيادي.

ولا شك أن للنمط الترسلّي سلبيات، يستشعرها الموظفون والقادة أنفسهم؛ ومن أهمها:

• يؤثر سلبا على المرؤوسين؛ إذ يجعلهم مفتقرين إلى التنظيم، وهو ما يؤثر تباعا على القائد في قيادة

وتوجيه الموظفين نحو الأهداف المرجوة.

• شعور الموظفين بالضياع، وانعدام القدرة عندهم على التصرف الصحيح، والاضطرار للاعتماد على

أنفسهم في مواقف تتطلب توجيهها من القائد أو العمل الجماعي الموجه.

• يتعرض هذا النمط لانتقادات شديدة من جانب الإدارة العليا للمنظمة، مما يحدث بعض القلق

والاضطراب، الذي يؤثر بدوره على العلاقات الإنسانية بين القائد وموظفيه. (قوادري، 2019)

#### د- نمط القيادة الأبوية:

يستمد هذا النمط تعريفه من اسمه، حيث يتسم القائد الأب؛ بمعاملة مختلف أعضاء الفريق باعتباره أبا

لهم فهو رب الأسرة، الذي يحرص دائما على أسرته، وتوجيهها للوصول إلى الأمان بأفضل الطرق

الممكنة. ويركز هذا النمط القيادي أساسا على العلاقات الشخصية في بعدها العلائقي، ويتأسس على

سيادة الاحترام التام بين فريق العمل وقائدهم الذي يعتبر بمنزلة الأب، الذي من أهم أدواره الحرص على

توفير المناخ المناسب والجيد داخل محيط العمل لتحقيق أفضل إنتاجية. (النمر، 1990)

ويرى عدد من القادة أن هذا الأسلوب له ميزات عن غيره منها:

• تحقيق كفاءة المرؤوسين لأكبر إنتاجية، وذلك بسبب شعورهم بالولاء تجاه قائد الفريق.

- ضمان هذا النمط لنتائج سريعة، ومعدلات نجاح حقيقية ومؤثرة داخل المنظمة.
- في حالة توفر موظفين أكفاء يتوفرون على تعليم جيد ومهارة مميزة، فإن هذا النمط يحقق مستوى أعلى من النتائج المتوقعة.

وعلى الرغم من تعدد مزايا النمط الأبوي، إلا أنه يحمل في طياته بعض العيوب؛ ومنها:

- يصعب في حال غياب الثقة بين فريق العمل، تطبيق هذا النمط.
- ينفر عدد كبير من العاملين والموظفين نظام السلطة الأبوية التي من الممكن أن تمارس عليهم، إذ يشعر الكثير بنوع من الضغط مقابل الشعور بالامتثال تجاه القائد الأب.
- وقوع نوع من الاستغلال من طرف المرؤوسين لقائدهم في بعض الحالات.
- غياب الحدود الفاصلة بين القادة والموظفين، مما يدخل قائد الفريق في الحياة الخاصة لموظفيه وانخراطه فيها، مما قد يؤثر على جدية العمل. (النمر، 2019)

#### هـ - التواصل الفعال (Network Governance Leadership):

هذا النمط يشجع التواصل الفعال بين التابعين والقادة وقد صار هذا الدور مهما في الآونة الأخيرة، خصوص في فترة جائحة الـ COVID19 (Tummers و Knies، 2016). (بن عروس ودحمان،

(2019)

## العوائق القيادية في خلق بيئة إبداعية

قبل الخوض في حصر العوائق التي يعاني منها الموظفون داخل المنظمة التي ينتمون إليها. فلا بد أولاً من ضبط الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي.

### تعريف السلوك الإبداعي:

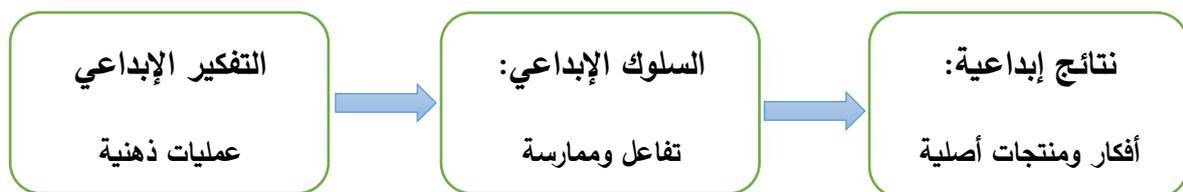
كثيراً ما يقع الخلط بين الإبداع كنتيجة نهائية، وبين الإبداع باعتباره سلوكاً يمارس في بيئة العمل، وبناء على هذا سنحاول تفسير حقيقة السلوك الإبداعي من خلال عرض أهم التعريفات، بناء على ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال، بالإضافة إلى تحليلها من أجل استنباط أهم مقومات وأنواع السلوك الإبداعي.

يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه: تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وامكانية التطوير. (عساف، 1999) أما دراسة Epstein فتعرف السلوك الإبداعي على أنه: السلوك الذي يتسم بالجدة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة. (الدهان، 1998) في حين أن دراسة Spreitzer تعرف السلوك الإبداعي على أنه: متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة. (Spreitzer, 1996) تعرف دراسة Eline & AI السلوك الإبداعي على أنه: "كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي (بطاينة، 2008).

وهناك دراسة أخرى فتعرفه على أنه: العمليات القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة. (الزيادين، 2010) كذلك ترى إحدى الدراسات أن السلوك الإبداعي يمكن تعريفه على أنه جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار تطوير أساليب إنتاجية جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية التنظيم. (الزيادين، 2010)

والملاحظ من خلال هذه التعريفات وغيرها؛ أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛ كما يلاحظ أيضا ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعي النهائي.

ولأجل ذلك، يمكن أن نوضح من خلال الرسم التوضيحي التالي هذه العلاقة:



الشكل رقم (1): العملية الإبداعية

وبالتالي، يمكن القول إن أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، فعلى المنظمات مهما كانت أهدافها، لا بد أن تسعى إلى توفير بيئة حاضنة ومساعدة على نمو وازدهار الممارسات والسلوكيات الإبداعية، قبل أن تفكر في النتائج الإبداعية، والموظفين المبدعين يجب عليها:

### مقومات السلوك الإبداعي:

يضع العديد من الباحثين مجموعة من المقومات التي يقوم عليها السلوك الإبداعي. (النمر، 1990)،

منها:

**الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي مبدعا، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كافيا، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموما يمكن القول إن الفرد لابد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى نتوقع منه سلوكا إبداعيا.

**الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي أكثر من أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم.

**الدافعية:** وتعتبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.

**التعلم:** حيث إن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

الاجتماعية: توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير

كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي، لذا نؤكد مرة أخرى على أن المناخ التنظيمي الداعم

يعد أرضاً خصبة لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الإبداعية.

الزمن: أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال

التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصاً مع تطور بيئة

الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول إن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن كي

يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. (بن عروس

ودحمان، 2019)

### عناصر السلوك الإبداعي:

يبين الجدول التالي العناصر التي يكاد يتفق عليها الباحثون (الخباز، 2008)، باعتبارها عناصر للسلوك

الإبداعي داخل المنظمات بمختلف توجهاتها:

الجدول رقم (1): عناصر السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي	وصفها
الطلاقة	وتتضمن طلاقة الأفكار، والألفاظ، والتعبير، والأشكال.
المرونة	ومنها مرونة التكيف، والمرونة التلقائية.
حساسية المشكلات	يقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف داخل المؤسسة أو المنظمة.
الأصالة	الأصالة هي نتيجة مباشرة للتخيل، أي عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.
تركيز الانتباه	تبرز في قدرة الفرد على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول أشياء تشتت تركيزه في المشكلة.
المخاطرة	مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل والنقد، وتقديم تخمينات، والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة.
التحليل والربط	أي القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.
التجريب	يميل المبدع إلى الشك وانتقاد الأمور العادية واعتبارها أمورا نسبية، تعتمد على المنظور الذاتي للأفراد تجاهها، لذا فإن عملية التجريب تعد من الصفات الأساسية المميزة للسلوك الإبداعي.
الابتكار	أي الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل.

## العوائق القيادية في خلق بيئة الإبداع لدى الموظفين:

من المؤكد أن النمط القيادي السائد داخل أي منظمة، هو ما يشكل الفرق في البيئات الإبداعية وغيرها داخل المنظمات. وبالتالي فإن النموذج القيادي السائد له دوره الخاص في التأثير على عمل الموظفين. ومما يحول بين الموظفين وبين الإبداع، عدد من العوائق المختلفة توجد لدى القائد بشكل كلي أو جزئي،

وهي: (قوادري، 2019)

### • المعوقات الشخصية:

- ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الأيام القادمة والمستقبل.
- تقليد الإنسان للآخرين بشكل كبير، مما يقود إلى محدودية التفكير، والإخفاق في استخراج الأفكار الإبداعية.
- الحماس الزائد، والذي يؤدي مع الأيام إلى استعجال المراحل للحصول على نتائج جيدة بشكل سريع، الأمر الذي يؤدي إلى الانتقال من مرحلة إلى أخرى دون إتمام المراحل السابقة.
- هيمنة التفكير النمطي على عقل القائد، مما يؤدي إلى التفكير المحدود وغياب الإنجاز.
- التسرع في إيجاد حلول مستهلكة للمشاكل، دون استيعاب كل جوانبها واتجاهاتها، لإيجاد الحل المناسب والجذري لها.
- ترسيخ أنماط فكرية معينة، وعدم القدرة على استيعاب أفكار أكثر أهمية وفاعلية.

• المعوقات الظرفية:

- وتتمثل في الخوف من الأفكار الجديدة وعدم تقبلها، والاعتقاد بأن هذه الأفكار تهدد الوضع المهني.

- هناك البعض الذي يعتقد أن التفكير والإبداع يتطلبان الجدية في العمل، بينما الحقيقة تقول عكس هذا، إذ إنّ الإبداع يحتاج للكثير من المرح والتأمل، والتخيّل، ولتحقيق التوازن الإبداعي يجب الجمع بين الجدية والهزل في العمل.

- غياب التوازن بين التنافس والتعاون داخل المؤسسة الواحدة، إذ إنّ روح التنافس والتعاون مطلوبة لخلق الكثير من الأفكار الإبداعية الضرورية لنجاح أي عمل.

• المعوقات الاجتماعية:

- المشاكل الأسرية، كانهخفاض المستوى التعليمي والاقتصادي فيها، وكثرة الأفكار السلبية المحيطة.

- كثرة معوقات الإبداع خلال فترة التحصيل الدراسي، كاستخدام طرق التعليم التقليدية والقديمة البعيدة عن الابتكار، والاعتماد على أساليب قديمة في الحفظ.

- معوقات متعلقة بالمجتمع، كالتمييز بين الجنسين، التدهور الاقتصادي، والتجمعات السكانية الكبيرة، مما يحد من قدرة استخراج الأفكار الإبداعية واستغلالها للنمو والتطور.

- التقيد المبالغ فيه بالعادات والتقاليد الخاطئة، دون البحث عن عادات مبتكرة تتناسب مع العصر.

• المعوقات على المستوى المؤسسي:

- إعطاء أهمية بالغة للنواحي الشكلية والتنظيمية، على حساب الإنتاج والجوانب الإبداعية في

العمل أو أي مؤسسة.

- عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع الحكومي، وبين الإدارة والملكية في القطاع الخاص،

الأمر الذي يؤدي إلى تسليم المناصب الإدارية لأشخاص غير مؤهلين، وليست لديهم مهارات

إدارية لازمة.

- التشكيك في الجانب الإبداعي، والنظرة السلبية له، مقارنة مع القيم الاجتماعية الخاطئة.

- الاهتمام بتحقيق الربح من خلال تقليل التكاليف، والعمل في إطار النظرة والخطط التقليدية

للعلمية الإنتاجية.

- ندرة الموارد ومحدوديتها، وضعف الدعم المادي الضروري من أجل أداء التجارب الإبداعية

وتنزيلها على أرض الواقع.

إن هذه العوائق وغيرها، تشكل مشكلة عند الموظفين، إذا كان يتصف بها أحد القادة. ناهيك إذا ما جمع

بينها وبين نمط قيادي غير ديمقراطي، فإن الإبداع سيغيب مع غياب التحفيز.

## دور القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين على الإبداع:

منذ فجر الحضارات الإنسانية تسعى المجتمعات لفهم القيادة ومدى تأثيرها على الأفراد ومردوديتهم، إلى أن تطور الأمر لمحاولة فهم هذا التأثير على المنظمات ومردوديتها، من خلال قياس النجاح الذي تحققه مختلف القطاعات والمؤسسات انطلاقاً من سعيها إلى التميز. ولهذا تعتبر القيادة من الوظائف الرئيسية في القطاعين العام والخاص المهتمة بعمليات التحديث المستمر، وعنصراً أساسياً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء أدوارها وتحقيق أهدافها. وحينما اختلفت أنماط القيادة سعت الدراسات إلى فهم تأثير اختلاف هذه الأنماط على مردودية المنظمات الخاضعة لمختلف أنواع القيادات. لتحدد أي نمط -أو أنماط- يصلح فعلاً لقيادة المؤسسات حتى تحقق أفضل نجاح ممكن. (بن عروس ودحمان، 2019)

### مفهوم الدور الإبداعي للموظف:

يشير الدور الإبداعي في ثنايا هذا البحث إلى الموظف الذي يقوم بأعمال غير اعتيادية أو روتينية، تساعد في تطوير بيئة العمل من خلال العمل الجماعي، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة، من شأنها الدفع بعجلة الإبداع داخل المنظمة.

## مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من المفاهيم التي اختلف حول تعريفها العديد من الباحثين في العلوم الإنسانية، فالقيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بالعمل وقاده إلى نهايته، فالقائد يصدر الأوامر والمقود ينفذ تلك الأوامر، (برسولي ونعرورة، 2019). والقيادة: مأخوذة في اللغة من " القود " وهي نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. لذلك يرى ليفنجستون (2011) بأنها القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك. أما bennis فيرى أن القيادة هي الركيزة التي توازن حاجات الفرد والمنظمة التي يعمل بها، فالقائد حسب هذا التعريف يعتبر وسيلة الربط بين العامل والأهداف المنظمة. أما التعريف الذي تبناه ليكرت (الدهان، 1998) فهو أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص ما وتوجيهه من أجل كسب تعاونه. ويرى آخرون أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة، لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة (قوادري، 2019). على غرار ذلك فهي أيضاً العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (هيجان، 1999). في حين يراها البعض أنها ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والديني والأخلاقي (العجمي، 2010). بالتالي فإن القيادة هي القدرة على تفهم مشاكل

المروءوس وتطلعات المؤسسة من أجل إيجاد الوسيلة الملائمة لتحقيق الكفاية للطرفين. إذن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. أو هي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة. ومما يمكن أن يعتبر كنقاط ائتلاف بين ما سبق من التعريفات: وجود مجموعة من الأفراد، ووجود فرد من أفراد المجموعة قادر على التأثير في بقية أفراد هذه المجموعة، بالإضافة إلى أن هناك أهدافا مشتركة يسعى كل من القائد وأفراد المجموعة لتحقيقها، كما أن الحديث عن عملية التأثير الإيجابية يكون عن طريق الإقناع في القيادة لا عن طريق المنصب أو السلطة الرسمية. وإذا ما تأملنا التعريفات السابقة نجدها تربط بين القائد والمقود، سواء كان هذا المقود فردا أو جماعة أو حتى مؤسسة. ومنه فإن القيادة تعتبر همزة وصل بين جهتين، الأولى تخطط للأهداف والغايات الكبرى وتتسق مع الجهة الثانية، وتتفاعل الثانية إيجابا لتحقيق الأهداف المشتركة مع الطرف الأول. (النمر، 1990)

### القيادة الإدارية:

ويرتبط بمفهوم القيادة أيضا، مفهوم القيادة الإدارية التي تنوعت تعريفاتها لاختلاف المدارس الإدارية، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي يوجد فيها الباحثون. فمنهم من رأى أن القيادة الإدارية سلطة رسمية، فقدم وايت (White) تعريفا للقيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (الزيادين، 2010). كما أنها أيضا النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ

وإصدار القرار والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين. في سياق ذلك يرى أحد الباحثين أن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية، لأن المديرين أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع. بينما ترى مجموعة أخرى أن القيادة الإدارية عملية تأثير، فوق هـسون (hudson) تعني التأثير في الأفراد، وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. (العجمي، 2008). وعلى غرار ذلك يرى كونتز واونيل (koontz – odonnel) أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (الخباز، 2008).

### أهمية القيادة الإدارية:

وتتجلى أهمية القيادة في أنها ظاهرة اجتماعية متصلة بطبيعة الإنسان، فالوجود المشترك القائم بين فردين أو أكثر ينتج عنه نوع من الحاجة إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم، ويقيم العدل فيهم. فالقيادة كما يرى الباحث محمد زكي العامودي هي المحرك الأساسي في العملية الإدارية، وقد اهتم العلماء بدراساتها لأن أهمية القيادة تعود إلى أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يُحدّد على صفته نجاح أي تنظيم إداري، لذلك فإن القيادة باختصار هي حاجة اجتماعية.

## مفهوم التحفيز:

في سياق البحث الإداري، تناول الباحثون موضوع الحوافز وعلاقته بالموظفين، وقد تعددت تعريفات الحوافز حيث عرفها البعض بأنها مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد مستوى وشكل سلوكه، وذلك من خلال إتاحة الفرصة له لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (هيجان، 1999). كما تعرف الحوافز أيضا بأنها مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (النمر، 1990).

## نظريات التحفيز:

وللتحفيز مجموعة من النظريات أهمها:

### أ- النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية:

إن نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك الدافعية هي النظريات التي تقدم تفسيرات عند الإنسان منها:

- نظرية "دوجلاس ماك جريجور": هذه النظرية وضعت أنماطا للإنسان وسلوكه حيث وصفت نمطا منها بافتراضات سلبية وأخرى عقابية. ومن أهم جوانب الخلل فيها هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل على الرغم من أهميته، وإنه لا يستجيب دائما لقيمته

وحتى بالنسبة للحافز المادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم

عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريد الإدارة.

• نظرية "أبراهام ماسلو": سلم الحاجات: في إطار تمديد أعمال كل من "مايو" و "دوجلاس ماك

جريجور " قام "أبراهام ماسلو" بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في

العمل، " فافتراض "ماسلو" أن الأفراد موجهون لأداء العمل بالرغبة في إشباع مجموعة من

الحاجات الذاتية التي قسمها إلى خمس حاجات:

-الحاجات الفسيولوجية: وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن الحاجة إلى الطعام،

الشراب، المسكن، الراحة والحاجة إلى النوم.

- الحاجة إلى الأمان: توفير المسكن المناسب، الملابس المناسب وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة،

إقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، احترام الآخرين له، إحساسه

بالتفقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: بمعنى الرغبة في استخدام جهد الشخص وقواه الكامنة من أجل الارتفاع

أو الارتقاء.

• نظرية "العاملين" لـ"فريدريك هيرزبيرغ": تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة

الأفراد العاملين وأساسها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي غير تلك التي تؤدي

إلى إزالة حالة عدم الرضا. حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:

- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد.

- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.

ب- النظريات المعرفية في الدافعية:

هذه النظريات في هذا الجانب تكون مدخلا أو بعدا نظريا لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة

إدراك الفرد وتوقعاته. ومن أهم هذه النظريات:

• نظرية التوقع: وضع هذه النظرية "فكتور فروم" عام 1964 وجوهر هذه النظرية يقول إن الرغبة

أو الميل في العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه

نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يشرح فروم الدافعية

بأنها نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عمله سيحقق له ما يريده. وعلى

هذا الأساس تشكلت عدة افتراضات منها:

- قوة الفرد الداخلية والقوة الناشئة بالعمل الذي يؤديه تعلمان على رسم سلوكه.

- الفرد هو الذي يقرر السلوك المرغوب.

- نظرية "ماكلياند": توصل "ماكلياند" بعد مجموعة من الأبحاث إلى وجود ثلاث حاجات لها أثر في سلوك الأفراد وهي: " الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة والحاجة للانتماء. فهذه النظرية تفترض أن عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة في رغبته في التمييز والإبداع، وينعكس ذلك عمليا على الأفراد العاملين لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي، ويمكن قياس أثرها والتفاخر بها. هؤلاء الأفراد يبذلون جهودا أكثر من غيرهم إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أثار موضوع تأثير القيادة على تحفيز الموظفين داخل المنظمات؛ كثيرا من الكتابات والدراسات الأكاديمية، وقد اقتصر البحث على ما يتصل بالعلاقة المباشرة لدور القيادة في هذا التحفيز على مستوييه المادي والمعنوي. وفيما يلي الدراسات السابقة في هذا الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، أحمد زياد يوسف دار عواد: (2017). سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة بـ (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالمدارس الخاصة في عمان البالغ عددها (540)، مدرسة مسجلة حسب إحصائية مديرية تربية العاصمة لعام 2017، وقد تم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (414) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية SPSS توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان، وبناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث، يوصي الباحث المديرين وصانعي القرار في المدارس الخاصة بالأردن، بصقل شخصيات العاملين لديها

من خلال دعم أفكارهم واقتراحاتهم، وتفعيل دورهم في حل المشكلات مما يجعلهم قادرين على الابتكار والإبداع في إنجاز مهام العمل.

الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، الحوري، سليمان إبراهيم: (2013)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل العالقات. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات في إقليم الشمال، حيث وجدت اتجاهات عينة الدراسة من الموظفين إيجابية نحو الإبداع الإداري، أي أن مجالات الإبداع الإداري تؤثر بشكل إيجابي في زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأردنية مجال البحث. إلا أن النقص الوارد في هذه الدراسة هو عدم ربطها للإبداع الإداري بتحفيز الموظفين. ورغم أن الدراسة قد أشارت للتنافسية كميزة، إلا أنها أغفلت البعد الإبداعي الذي يكون لدى الموظفين إزاء التحفيز الذي تمارسه الإدارة الإبداعية.

تحليل مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية على رؤساء المصالح بجامعة غرداية، بقادير عبد الرحمان: (2021). هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية، وكذلك الكشف عن الفروق في مستوى الإبداع الإداري باختلاف الجنس والسن وكذا المؤهل العلمي، ولتحقيق الدراسة تم تطبيق استبيان لقياس مستوى الإبداع الإداري على عينة مكونة من 46 رئيس مصلحة بجامعة غرداية وتم التوصل للنتائج التالية:

- مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية متوسط.

- لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري وتعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي.

المهم في هذا الدراسة، أنها خللت إبداع الموظفين الإداريين لكنها لم تربطه بالتحفيز كآلية مهمة في

الإبداع.

الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة افتراضية"، مانع سبرينة: (2018). تعد

الجودة مطلباً ملحا للمؤسسات عموماً والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، إذ تعد عنواناً لرقى

الجامعات والمجتمعات التي تنشط فيها، نظراً لجودة مخرجاتها التي تسهم في النهوض بعناصر المجتمع

عبر أبحاثها العلمية واليد العاملة المؤهلة لتشغل مناصب سوق العمل بالإضافة للأفكار الإبداعية القابلة

للتجسيد في مشاريع تنموية هامة، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تكون دون أن تبحث الجامعة عن أهم

الآليات والسبل التي من شأنها المساعدة على تحقيق ذلك، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد دور

تبني الجامعة للإبداع الإداري باعتباره استراتيجية هامة لتحسين الجودة في الجامعات. لكنها أغفلت

ارتباط الإبداع الإداري بتحفيز الموظفين.

مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة

الشرقية بالمملكة العربية السعودية: فتحي محمد علي أبو ناصر (2015). سعت الدراسة للتعرف على

مقومات وممارسات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وقد جاء مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القادة التربويين القائمين على إدارة برامج الموهوبين بالمنطقة الشرقية. وهذه الدراسة كسابقاتها لم تربط أيضا الإبداع الإداري بتحفيز القادة للموظفين.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشكل هذا الفصل، جمع شتات ما تفرق قبله في الفصول السابقة؛ حيث يحدد كيفية الإجابة على مشكلة

الدراسة، وتحقيق أهدافها، كما يرصد الخلل الموجود في النمط الإداري السائد في الدوائر الحكومية بدولة

قطر من حيث تقييده لإبداع الموظفين، وكذا الصعوبات التي يواجهونها.

حيث تعتبر بيئة العمل داخل دولة قطر إحدى البيئات المحفزة للإبداع والابتكار، وذلك بشهادة عدد من

المسؤولين الأجانب والمحليين. حيث تسعى البلاد لتحقيق ذلك في إطار التنمية المستدامة والرفع من

اقتصاد المعرفة داخل المجتمع على اعتبار أنه أحد المحاور المهمة في رؤية قطر 2030.

غير أن هذا الإبداع الذي تجعله قطر دعامة أساسية للنهوض بالبلد، يعاني من معوقات، ومن بعض

الخلل في الدوائر الحكومية، وفي منظمات القطاع الخاص أيضا. ولذلك تم رصد أهم هذه المشاكل التي

تؤدي إلى هذا الخلل، في محاولة لتحديد العوامل التي من الممكن أن تعوق العملية الإبداعية، على

مستوى المنظمة، وفيما يلي رصد لهذا الخلل المؤثر على تحفيز الإبداع لدى الموظفين في عشر نقاط

على الشكل التالي:

## 1) مقاومة التغيير:

ينشأ هذا الخلل من جهتين، من قبل الإدارة ومن قبل العاملين، حيث يتم التمسك بمختلف العادات والتقاليد المألوفة، ورفض كل جديد، وهذا راجع للأنماط الشخصية للأفراد؛ رؤساء ومرؤوسين.

## 2) غياب الرؤية عند بعض المديرين:

أي غياب صورة ذهنية واضحة لدى عدد من المديرين، حيث من المفترض أي تنعكس صورة المؤسسة ومستقبل المنظمة في تصور المدير، لأن لهذه الرؤية أسسا وأهدافا وخططا وإجراءات يوصلها المدير لمرؤوسيه، لكن إذا غابت هذه الصورة الذهنية يغيب الإبداع والتحفيز عند الموظفين.

## 3) الخوف من الفشل:

حينما يتحدث المدير لمرؤوسيه عن خطورة الفشل بشكل مفرط، فإن ما يسود في المؤسسة هو عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول المبتكرة والإبداعية لمواجهة المشاكل الطارئة، خوفاً من العقاب أو الفشل عند ارتكاب الأخطاء، وكذلك خوفاً من النقد الناتج عن الإدارة.

## 4) سيادة الأنماط المألوفة أحيانا:

يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

## 5) غياب الحرية أحيانا:

تعاني بعض الدوائر الحكومية من محدودية حرية التعبير بالنسبة للموظف، ومن انخفاض نسبة الفرد في التعبير عن أفكاره، وليس المقصود أن هذه الحرية تعني قيام الفرد بتنفيذ أفكاره الإبداعية، لأن هناك بعض القيود والضوابط التنظيمية والاجتماعية التي تحدد المقبول وغير المقبول في سلوك الأفراد.

## 6) ضعف التشجيع داخل بعض المنظمة:

المقصود هو ضعف أو غياب المكافآت المادية والمعنوية لتشجيع الأفراد العاملين في المؤسسة للخروج عن المألوف وتقديم الأفكار والحلول الإبداعية لحل المشكلات التي تواجه المنظمة. وهذا موجود في بعض الدوائر الحكومية، على الأقل على فئة معينة من الموظفين.

## 7) الإفراط في قيمة المكافآت:

يشير هذا العائق إلى أن الإفراط في مكافأة النجاح، قد يعمل على إعاقة الإبداع نظرا لخوف العاملين من ضياع المكافأة المنتظرة، مما يمكن أن يسبب لهم الخوف والقلق نتيجة ضياع المكافأة، الأمر الذي قد يحول دون تحقيقهم لأفكار وحلول إبداعية.

## 8) ضعف دعم العمل الجماعي أحيانا:

الأكيد أن الإبداع ليس عملية فردية محضة في كل الحالات، بل وارد جدا أن يكون عملا جماعياً، الأمر الذي يتطلب وجود دعم من طرف المنظمة. فإذا لم تعمل هذه المنظمات على تشجيع الموظفين على حل المشكلات بشكل جماعي، فسوف يتراخى جهد العاملين ويقل حماسهم عن تقديم الأفكار والحلول المبتكرة والإبداعية.

## 9) الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثار سلبية على العاملين داخل المنظمة، وخصوصا المتميزين منهم، إذ إن هذا الاعتماد الكلي يمنع الموظفين من تقديم آرائهم الإبداعية، وذلك لشعورهم بأن مقترحاتهم وآراءهم دون مستوى هؤلاء الخبراء.

## 10) بعض الخلل في نظام الحوافز:

يعاني عدد من الموظفين داخل دوائر حكومية، وفي القطاع الخاص، من بعض الظلم فيما يخص الحوافز المادية والمعنوية، بناء على رتبهم أو أقدميتهم، في حين يُفضل ربط الحوافز بالإبداع وإيجاد الحلول المبتكرة التي من شأنها خدمة المؤسسة.

لقد وضح الاستعراض السابق مدى تعدد أوجه وأسباب معوقات الإبداع، الأمر الذي يعطى رؤية جيدة

للإدارة من أجل إدراك أبعادها المختلفة، والعمل على الحد من تلك المعوقات، من أجل الحصول على

موظفين مبدعين ومؤسسات مبتكرة.

## الفصل الرابع: اقتراح نموذج عمل لتحفيز الإبداع لدى الموظفين داخل الدوائر

### الحكومية

بناءً على التحديات التي تم الإشارة لها سابقاً والتي تعرقل عملية تحفيز البيئة الإبداعية، فقد تم تقديم نموذج عملي يعين إدارات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على تحفيز الموظفين على الإبداع، إذ من الضروري محاولة الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالمرؤوسين. وفيما يلي معالم هذا النمط الذي يقدمه البحث كنموذج تم التوصل إليه بعد الدراسة والبحث. وهو النمط القيادي الديمقراطي القائم على التمكين والتفويض والتحفيز المادي، الذي يأخذ بعين الاعتبار التوصيات التالية:

- عدم تغليب الجانب الشكلي والنظامي في مقابل إهمال العملية الانتاجية، والجوانب الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة.
- ضرورة الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام من جهة، والفصل بين الإدارة والملكية في القطاع الخاص من جهة ثانية، لأن الخلط بين الأمرين قد يؤدي إلى تولية المناصب القيادية لأشخاص غير مؤهلين، مما يضعف الدافعية للإبداع من طرف الموظفين، حينما يختفي أمل تحقيق الترقى بكفاءة.
- عدم التشكيك في أهمية الجانب الإبداعي، خصوصاً من طرف بعض المديرين الذين تنقصهم المهارات الإبداعية، ولديهم نظرة سلبية إلى الابتكار والإبداع.

- التركيز على فعالية الدعم المادي، باعتباره أكثر الأدوات التحفيزية لدى الموظفين بمختلف درجاتهم، الأمر الذي يؤثر إيجابا في أداء التجارب الإبداعية وتطويرها، وتطبيق مختلف الأفكار على أرض الواقع.

- التكوين المستمر من طرف الإدارات في مواضيع تطوير الفرد على خلق أفكار جديدة.

- التركيز على تنمية روح الجماعة في علاقة الموظف بالآخرين، وتطوير أساليب جماعية لحل المشاكل المحتملة داخل المنظمة.

- العمل على جعل الإبداع مهارة حياتية تمارس بشكل يومي، لأجل تطويرها وتنميتها عن طريق التدريب المستمر والتعلم الذاتي.

- إشراك الكل في المساهمة في تطوير المنتجات الإبداعية.

- إشراك القادة والموظفين في دورات تدريبية، كل بحسب حاجته في المواضيع التالية خصوصا:

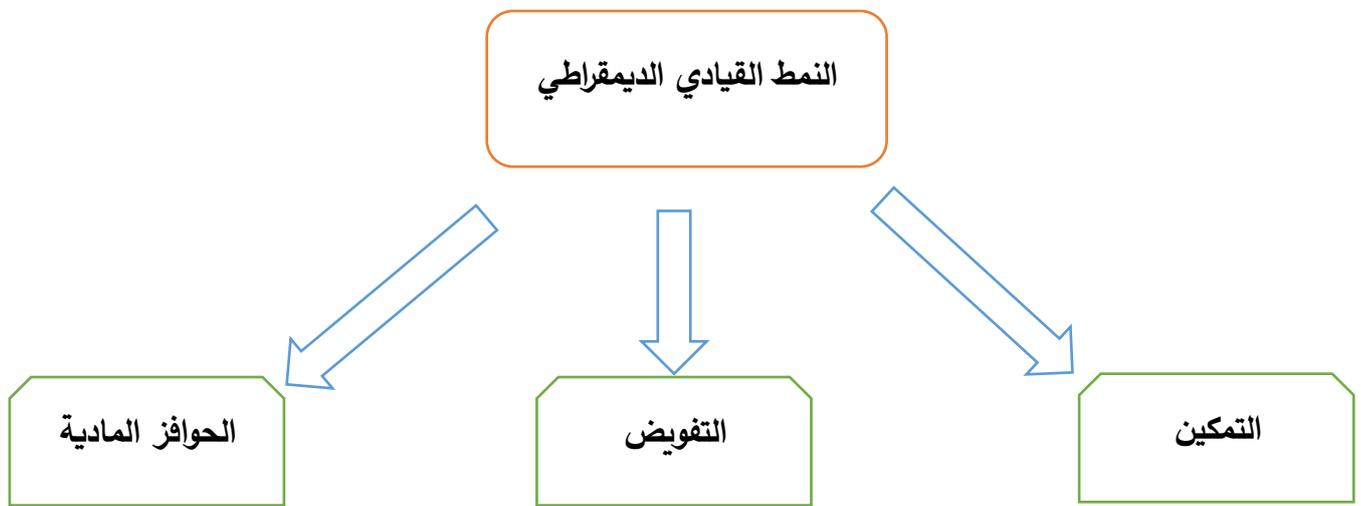
المبادرة والريادة، الدافعية للإنجاز، الإحساس بالمسؤولية، التفكير الإيجابي، القدرة على التشارك والتفاعل مع الآخرين وتحفيزهم، الإصرار والمثابرة، الطموح والهمة العالية، الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تحقيق الإنجازات.

- إدراج أسرة الموظف (الوالدين أو الزوجة) في الاستفادة من التحفيز المالية التي تخصص

للمتميزين كل سنة، كتحفيز إضافي مادي ومعنوي للموظف، حتى يطور من مهاراته ويرفع من

مستوى إبداعه داخل المؤسسة. ما سيشكل ضغطا إيجابيا على الموظف لزيادة إبداعه.

ويشكل المخطط التالي معالم هذا النموذج المقترح:



الشكل رقم (2): عوامل النمط القيادي المقترح

حيث تشير الكلمات المفتاحية لهذا النموذج المقترح إلى ما يلي:

(1) التمكين: تقوم فكرة التمكين في ظل هذا النموذج المقترح؛ على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة،

ووضع الثقة في العاملين لأداء مهامهم بحرية، لكي يسهم ذلك في خلق جو من الشعور بالأهمية

والإيجابية لدى الموظفين، وزيادة تحمل المسؤولية لديهم.

(2) **التفويض:** يقصد بالتفويض في هذا النموذج؛ أن تعهد الإدارة العليا إلى بعض الموظفين ببعض

اختصاصاتها؛ من أجل الممارسة دون الرجوع إليها. فهي إذا، طريقة مثلى لإنجاز الأعمال

الإدارية بسرعة وكفاءة.

(3) **نظام الحوافز المادية:** هو أحد العوامل المهمة في هذا النموذج، حيث كما تم التأكيد عليه

سابقاً؛ فإن التحفيز المادي (المالي خصوصاً) يشكل ضغطاً إيجابياً على الموظف، يدفعه

للإبداع وتجاوز الرتبة التي يقع فيها غالبية المرؤوسين. خصوصاً أن هذا النظام يؤثر على

أفراد من عائلة الموظف، ما سيشكل دافعا آخر على تحفيز الإبداع.

## **خاتمة:**

إن المتتبع لعالم الأعمال اليوم، يلاحظ أن المنظمات الرائدة، هي تلك التي تحرص على الاستثمار في

كل ما هو إبداعي، وفي الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بمختلف الطرق المبتكرة، وعليه

يمكن القول إن الإبداع صار المفتاح الأساس للتميز والريادة في عالم الأعمال المعاصرة، وإن المطلوب

من المؤسسات اليوم؛ البحث عن الآليات الفعالة التي تستطيع إطلاق قدرات مواردها البشرية، وذلك عن

طريق جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على الأفكار الإبداعية وتنميتها بغض النظر عن مصادرها،

لأن الغاية هي الوصول إلى منظمة مبدعة باستطاعتها التأثير في بيئة العمل، وليس متأثرة بها ومنساقاة

خلفها.

ولقد حاولت هذه الدراسة الوقوف على مدى قدرة القيادة الإدارية على التأثير في مستوى تحفيز العاملين، والعوائق التي تشكلها هذه القيادة في تحديد أهداف المنظمة، وفي وضع القيم والمعايير التي تقوم عليها. فالقيادة الإدارية تسعى إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة بالقدر الذي يوفر أداء الواجبات والمهام التي تناط بها بنجاح تام، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فالكفاءة لدى الموظفين تقوم على مقومات من أهمها؛ الرغبة في أداء العمل والنجاح فيه، وتحقيق ذلك لا يكون إلا عن طريق ممارسة القيادة للمهام التحفيزية بمختلف أنواعها، من طرف القيادة الإدارية وتفهمها للدوافع التي توجه سلوك العاملين، حيث تتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف، وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم الشخصية. فدرجة ممارسة المهام التحفيزية تتأثر بنوع النمط القيادي الممارس من طرف القيادة الإدارية.

## التوصيات:

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة، فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- تثمين العمل الإبداعي التي تقوم به عدد من المنظمات من خلال تحفيز موظفيها ومراعاة أحوالهم ودوافعهم الشخصية في ذلك.
- أهمية الاعتماد على الأساليب التحفيزية الأكثر فعالية، مادية كانت أو معنوية، وكذا التنوع في طرق التحفيز وفق البيئة الوظيفية.

- إعداد برامج تحفيزية مواكبة للتطورات الدولية، ومن ذلك تمكين العاملين بحسب طاقاتهم وقدراتهم، لما لهذا من آثار إيجابية على العاملين عبر زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وتحسن أدائهم.
- إشاعة العدل بين العاملين، لأن الإبداع لا يمكن أن يكون في بيئة مليئة بالتنافسية السلبية، والظلم المستشري فيها.
- إشاعة النمط الديمقراطي بدرجة أوسع، بناء على أن هذا النمط هو الأقرب إلى تمكين وتحقيق العمل الإبداعي لدى الموظفين من خلال التحفيزات التي يقدمها.
- توسيع دائرة المشاركة في القرارات التي تهم المنظمة، والعدل بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه اللوائح والتشريعات، ووضع سلم تحفيزات مادية.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1998.
- بن عروس محمد لمين ودحمان نوال، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسيوولوجيا الجزائر، 2019.
- جمال محمود محمد الخباز، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر مصر، ع135، ج1، 2008.
- سعود محمد النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، السعودية، 1990.
- عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999.
- فوزية برسولي ونعروزة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد8، ع5، 2019.
- رشيد قوادري، أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد1، ع2، 2019.
- لوى فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.

- محمد حسنين العجمي، القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، 2008.

- يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

### المراجع باللغات الأجنبية:

- Jon Turner, employee empowerment: relationships between locations in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. Master of Science, university of North Texas, 2006.
- Lars Tummers, Eva Knies. (2016). MEASURING PUBLIC LEADERSHIP: DEVELOPING SCALES FOR FOUR KEY PUBLIC LEADERSHIP ROLES. Public Administration94.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12224>
- Scott Fargher, Malcolm Beynon. (2018). Exploring the link between integrated leadership-in-government and follower happiness: the case of Dubai. International Review of Administrative Sciences.  
[http://orca.cf.ac.uk/view/complete\\_schools/carbs.date.html](http://orca.cf.ac.uk/view/complete_schools/carbs.date.html)

- Spreitzer, G, M. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, USA: Academy of Management Journal, Vol.39, Issue.2, 1996.

### مراجع شبكة الإنترنت:

- الباز، عفاف محمد. (2010) دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، المجلد3، ع11. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/66796>

- الصومالي، صباح بنت عبد الله، باجنيد، أريج عبد الله، وزكي، خديجة محمود. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد28، ع3. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1086878>

- مفهوم الإبداع ومعوقات التفكير الإبداعي، تم الاسترجاع بتاريخ: 2023/05/22.

<https://www.annajah.net>