

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
تحت عنوان:

دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة)

تحت إشراف الدكتور:

دحية خالد

إعداد الطالبين:

عش الزقاق محمد علاء الدين

عماد برمضان

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

رقم:

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

تحت عنوان:

دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الإبداع

الإداري بالمنشآت الرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة)

تحت إشراف الدكتور:

دحية خالد

إعداد الطالبين:

عش الزقاق محمد علاء الدين

عماد برمضان

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله اللهم اشرح لي صدري ويسر لي أمري

واحلل عقدة من لساني يفقه قولي اما بعد

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ، رضي الله عنه، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، يَقُولُ: «مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لِطالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحِيتَانُ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ»

رواه أبو داود والترمذي.

إِهْدَاءٌ

الى روح والدي الطاهرة، عليه رحمة الله

الى والدي الحبيبة، أطال الله في عمرها ووهبها الصحة والعافية

الى إخوتي وأخواتي الأعزاء، حفظهم الله

الى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة أصدقائي وزملائي وزميلاتي

الى كل الأساتذة الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي

علاء الدين

إِهْدَاء

الى ثمار جهدي ونجاحي الى التي حملتني وبكت من أجلي في صمت الى التي أهدتها الحياة التعب

والحرمان فأهدتني الدفء والحنان الى التي حماها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع

الى التي يحرقها الشوق لنجاحنا والتي يورقها الخوف من فشلي اليك

يا أعلى شيء في الوجود "أمي"

الى الذي رباني وأرادني أن ابلغ المعالي الذي كان مثلي الأعلى في المنبر والطاعة لله "أبي"

والى كل أفراد العائلة والأصدقاء.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله حق الحمد الذي وهبنا هذه الفرصة الثمينة واعاننا في طريقنا هذا، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم منارنا الأول الذي نفتدي بنوره ونور القرآن الكريم.

علمنا ديننا الحنيف الكثير من القيم العالية والمبادئ الأساسية ومن أهمها الشكر والعرفان بالجميل لمن يقدم لنا العون والمساعدة ولو بنصيحة تقتصر على كلمة واحدة والعرفان للذين ساعدونا وساندونا بصدق أيام البحث، وأخص بالشكر الدكتور دحية خالد المشرف على هذا العمل الذي كان سندا ومرشدا لنا من اهتمام ومتابعة وما تفضل به من توجيهات طيلة هذه المذكرة، فجزاه الله خير جزاء.

وندين بالشكر الخالص لجميع عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة على جميع التسهيلات والمساعدات المقدمة من طرفهم.

كما نتوجه بالشكر الخاص الى الدكتور صواش عيسى والى أساتذة المعهد الذين رافقونا طيلة مرحلة الدراسة في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ونخص بالذكر أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي، وفقهم الله وحماهم وأحاطهم بالخير والصحة.

وأخيرا نشكر كل الأساتذة الذين درسونا على أيديهم في كل المراحل الدراسية.

قائمة المحتويات

- أ. الشكر والعرفان: _____
- ب. الإهداء: _____
- ج. قائمة المحتويات: _____
- د. قائمة الجداول: _____
- هـ. قائمة الأشكال: _____
- _____ مقدمة:

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث

1. إشكالية الدراسة: _____ 5
2. التساؤلات الجزئية: _____ 6
3. فرضيات الدراسة: _____ 6
4. أهداف الدراسة: _____ 6
5. أهمية الدراسة: _____ 7
6. أسباب اختيار الموضوع: _____ 7
7. تحديد المصطلحات والمفاهيم: _____ 7
- 1.7. أنماط القيادة: _____ 7
- 2.7. الإبداع الإداري: _____ 8
- 3.7. المنشآت الرياضية: _____ 9
8. الدراسات السابقة والمشابهة: _____ 10
9. التعليق على الدراسات: _____ 13

الفصل الأول: الأنماط القيادية

- 16 _____ تمهيد:
- 17 _____ 1. ماهية القيادة:
- 19 _____ 2. مفهوم القيادة الإدارية:
- 20 _____ 3. أهمية القيادة الإدارية:
- 21 _____ 4. عناصر القيادة الإدارية:
- 23 _____ 5. أنماط القيادة الإدارية:
- 23 _____ 1.5 نمط القيادة الديمقراطية (Democratic):
- 26 _____ 2.5 نمط القيادة الأوتوقراطية (Autocratic):
- 29 _____ 3.5 نمط القيادة الفوضوية (الحرية):
- 31 _____ 6. نظريات القيادة:
- 31 _____ 1.6 نظرية السمات:
- 33 _____ 2.6 النظريات السلوكية:
- 35 _____ 3.6 النظريات الموقفية:
- 39 _____ خلاصة:

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

- 41 _____ تمهيد:
- 42 _____ 1. مفهوم الإبداع:
- 43 _____ 2. بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع:
- 43 _____ 3. دوافع الإبداع:
- 45 _____ 4. مفهوم الإبداع الإداري:
- 45 _____ 5. أهمية الإبداع الإداري:
- 46 _____ 6. مستويات الإبداع الإداري:
- 49 _____ 7. عناصر الإبداع الإداري:

8. خصائص الإبداع الإداري: 51
9. مراحل الإبداع الإداري: 52
10. العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري: 53
11. معوقات الإبداع الإداري: 54
12. العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري: 55
12. خلاصة: 59

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

- تمهيد: 62
1. الدراسة الإستطلاعية: 63
2. منهج البحث: 63
3. مجتمع وعينة البحث: 63
4. مجالات البحث: 63
5. متغيرات البحث: 64
6. أدوات البحث: 64
7. الأسس العلمية للأداة المستخدمة: 66
8. إجراءات توزيع الإستبانة: 71
9. الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات: 72

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

1. خصائص عينة البحث: 75
2. عرض وتحليل النتائج: 76
- 1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: 77
- 2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: 78
- 3.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: 79

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل اليها: 81
2. نتائج الدراسة: 84
3. التوصيات والإقتراحات: 85
4. قائمة المصادر والمراجع: _____
5. الملاحق: _____

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.	01
65	جدول يبين هيكله الاستبانة.	02
66	توزيع فقرات في مقياس ليكرت الثلاثي	03
67	جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي.	04
68	جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي.	05
69	جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الفوضوي (الحر).	06
70	جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات الابداع الاداري.	07
71	جدول يبين معامل الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.	08
70	جدول يبين بعض النسب المتعلقة بتوزيع واسترجاع الاستبيان.	09
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	10
75	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	11
76	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
77	معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والابداع الإداري.	13
78	معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري.	14
79	معامل الارتباط بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والإبداع الإداري.	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	دورة مبسطة للإبداع.	01
66	يمثل متغيرات الدراسة.	02

مقدمة:

يشهد الوقت الحالي العديد من الأحداث والتغيرات المتتالية نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات، مما يجعل المنشآت تواجه العديد من التحديات والصعوبات وكيفية مواكبتها وكيفية التكيف معها. ويعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للتجاوب مع تلك التغيرات، بالإضافة إلى أنه من أهم المؤشرات التي تدل على فاعلية المنشأة في القيام بعملها، وفي حين أن هناك العديد من العوامل في المنشأة التي تؤثر على مستوى إبداع موظفيها، فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن توافر القيادة الإدارية يلعب دور مهم في خلق البيئة الإدارية الصحيحة لتعزيز الإبداع. ويعتبر نمط القيادة والفلسفات التي تتبناها الإدارة عند التعامل مع الموظفين لها تأثير كبير على مستوى إبداع الموظفين، والذي يقوم على الاحترام والتقدير، وكلها عوامل تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر.

لقد حظيت كل من القيادة والإبداع باهتمام كبير من الباحثين والعلماء، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني، ولا يختلف اثنان على الدور هذين العاملين الرئيسيين في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز العمل والتقدم بالمنشآت الرياضية، وقد فرضت كل من القيادة والإبداع نفسيهما على المنشآت التي ترغب بالتقدم في مجال عملها منذ سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتؤكد ذلك في عصرنا الحالي بمحاولات مختلف المنشآت الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي في تحقيق الإبداع الإداري.

إن القيادة هي جوهر العمل الإداري، كما أن نمط القيادة الإدارية يحدد درجة نجاح المنشأة في تحقيق الأهداف المرجوة وخاصة الإبداعية، ولقد قيل في الماضي إن القيادة هي فن الإدارة لأنها نشاط مؤثر للغاية في الأنشطة الإبداعية، وحتى أساليب وممارسات القيادة هي بحد ذاتها نوع من النشاط الإبداعي. ويعتبر الإبداع الإداري هو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن أن يهتم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي القيادة الإدارية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إبراز المميزات الإبداعية لدى الأفراد.

ونستنتج مما سبق أن أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية ضروري وأي عائق يهدد العملية الإبداعية في المنشأة يهدد نفسه، لذلك فإن هذه الدراسة ضرورية لإلقاء الضوء على دور أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

وعليه فقد قسمت الدراسة الى:

● **الباب الأول: الخاص بالجانب النظري: والمتكون من:**

- **الفصل التمهيدي الخاص بالمدخل العام للدراسة:** والذي طرحت فيه مشكلة الدراسة مع تحديد الخلفية النظري التي تأسست عليها الدراسة، كما تم طرح الفرضيات مع إبراز اهداف الدراسة وأهميتها والمصطلحات البحث ليختم الفصل بعرض الدراسات السابقة والمشاهدة.
- **الفصل الأول:** هو فصل المتغير المستقل ألا وهو أنماط القيادة، حيث تم التطرق فيه الى تعاريف القيادة وأهميتها وعناصرها وأنماط القيادة والنظريات المفسرة لها.
- **الفصل الثاني:** والذي تم تخصيصه للمتغير التابع ألا وهو الإبداع الإداري، حيث تم التطرق فيه الى تعاريف الابداع، أهميته، مستوياته، عناصره، خصائصه، مراحلها، العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الإداري، معوقاته والعلاقة النظرية بين الأنماط القيادية والابداع الإداري.

● **الباب الثاني: الخاص بالجانب التطبيقي: والمتكون من:**

- **الفصل الثالث:** والخاص بكل الإجراءات المنهجية للبحث من دراسة استطلاعية ومنهج، وعينة الى أداة البحث والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.
- **الفصل الرابع:** والذي تخصص لغرض عرض وتحليل نتائج البحث بناء على كل فرضية.
- **الفصل الخامس:** والذي خصص لغرض مناقشة نتائج البحث بناء على كل فرضية ليختم بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

1. إشكالية الدراسة:

لقد شهدت ميادين الرياضة مجالاً واسعاً من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت باختلاف مجالات ومواضيع البحوث، ولعل من بين المواضيع التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي القيادة، وقد زاد الاهتمام كما حالياً وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغيرت النظرة إلى المورد البشري بصفة ملحوظة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين المتعددة بالمنشآت الرياضية (المنظمة).

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنشآت الرياضية إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، حيث يرى العديد من الباحثين أن السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والاهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين، ومراعاة تحسين أداء العاملين بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص تحقيق المستويات عالية من الأداء وتحقيق الذات والحصول على التقدير والاحترام ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الاتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في أداء المهام، الحصول على الالتزام والاستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضى ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم. (طلال، 2004، ص 18)

كما أصبحت القيادة عنصراً مهماً لنجاح المنشآت الرياضية، وتبرز أهميتها في تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الرياضية، ويمثل القائد قيادة العمل داخلها.

إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على القائد وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه، بل تعداه إلى نوع النمط القيادي الذي يسلكه، لأن نوع العلاقات السائدة داخل المنشآت بين المدير والأعضاء تتوقف على طبيعة النمط القيادي المتبع من طرف المدير داخل المنشأة، سواء كان هذا النمط القيادي أوتوقراطي أو ديمقراطي، أو فوضوي، فمن المؤكد أن نجاح أو فشل أي منشأة إنما يرجع إلى العديد من العوامل من بينها طبيعة القيادة السائدة فيه. (الطيب، 1995، ص 05)

ولهذا فإن فهم ودراسة أنماط القيادة في المنشآت الرياضية يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها، وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على نوع العلاقة بين الأنماط القيادية (الديموقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية).

وفقا لما سبق ذكره سلفا تم بناء التساؤل العام لهذه الدراسة على النحو التالي:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟"

ويندرج تحت سؤال الدراسة الأساسي مجموعة من التساؤلات الجزئية هي:

2. التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية (الحرّة) والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية (الحرّة) والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية المطبقة والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية وذلك من خلال:

- الكشف عن واقع النمط القيادي السائد في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

5. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع هام وهو دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية حيث حاولنا إلقاء الضوء على طبيعة وماهية هذه الأنماط القيادية لما لها من آثار إيجابية أو سلبية على الإبداع الإداري، والذي يزيد من الرغبة في النجاح وتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية، وكذلك إبراز دور النمط القيادي الناجح في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية. كما يعتبر الإبداع والتطوير مطلبان رئيسيان لأي منشأة رياضية، إضافة إلى ذلك قد تساهم هذه الدراسة بالتعرف على الآثار الايجابية والعمل على تعزيزها، والتعرف على الآثار السلبية والعمل على معالجتها بالمنشآت الرياضية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة.
- التأكيد على أهمية دراسة الأنماط القيادية في المنشآت الرياضية.
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري أحد أهم مواضيع الإدارة الرياضية التي هي تخصصنا.
- الرغبة في إثراء مكتبة المعهد بمرجع عن القيادة والإبداع الإداري باللغة العربية.

7. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1.1. أنماط القيادة:

أولاً: القيادة (Leadership)

لغة: (قاد) الدابة - قوداً، وقيادة: مشي أمامها آخذاً بمقودها، ويعني (اقتاد) الدابة: قادها. كما تعني كلمة (انقاد): خضع وذل. (القائد): من يقود الجيش، كما أن القائد: من يقود فرقة موسيقية أو نحوها. (معجم اللغة العربية، 2001، ص 516)

اصطلاحاً: "تختص القيادة بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف" (عبد المقصود، 2003، ص 23)

"تعرف القيادة بأنها اما افراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكثر على الآخرين، كما أنها إجراءات شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة" (رفاعي، 2004، ص 322)

"كما تعرف الإبقاء على العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال"
(الشرفاوي، 2005، ص50)

إجرائيا: من خلال التعاريف السالفة الذكر نجد ان القيادة هي: التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما انها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة.
ثانيا: أنماط القيادة:

وتحتوي الأساليب القيادية على كل من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية.

أ. النمط القيادي الأوتوقراطي:

"يعرف بأنه نمط يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة التحكم وأداة فقط نادر بموجبها كل المسائل التعليمية تبعا لإدارتهم الشخصية ولا يؤولون جهدا في حل مرؤوسهم وإرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم"
(المينري وبدوي، 1992، 240)

ب. النمط القيادي الديمقراطي:

"يعرف أنه يهتم بالناس على أن يكون محبوبا ويتجنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء" (مرسي، 1993، ص35)

ج. النمط القيادي الفوضوي (الحر):

"القائد هنا سلمي لا أثر لوجوده، والأفراد يفعلون ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيادته بتوجيهه وليست هناك أساسيات محددة أو إجراءات، بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة بعمل الفرد للوصول إليها، ومن شأن جماعة نفاذ بهذا الأسلوب ألا نحترم قائدها إيمانا من أفرادها"
(حجي، 1993، ص195)

2.1. الإبداع الإداري

أولا: الإبداع (Innovation)

لغة: إن أصل كلمة "الإبداع" في اللغة عربية مأخوذة من بدع شيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبقة. (السكرانة، 2011، ص16)

اصطلاحاً: "هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة والتلقائية والأصالة، وهو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى أفكار ونتائج لم تكن معروفة مسبقاً." (جزار، 2013، ص 167)

ويعرف أيضاً الإبداع "هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء معاني للأفكار." (أبو زيد، 2015، ص 99)

إجرائياً: ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف للإبداع "هو مجموعة من الأفكار والطرق التي يتميز بالحدثة والتطوير والتجديد المستمر والتي تعطي قيمة للشيء وتميزه بمجموعة من التحسينات والإضافات التي تحقق قيمة مضافة أو فائدة تعود بالدفع الخاص والعام."

ثانياً: الإبداع الإداري:

"هو عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير." (السكرانة، 2011، ص 18)

3.1. المنشآت الرياضية

مديرية الشباب والرياضة (DJS):

"هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية." (تريش، 2019، ص 354)

التعريف الإجرائي:

"مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري."

8. الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى: أجرى سماتي حاتم رسالة ماجستير (2011) بعنوان: "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة"، هدف إلى تقديم صورة حية للمؤسسة الجزائرية من خلال إبراز مختلف الأنماط القيادية على تماسك الجماعة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة تتمثل في عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB) والذي يبلغ عدده 347 عاملا أي بواقع 28.57% من المجتمع الأصلي. وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— تبين أنه هناك توافق للأنماط القيادية الثلاث، حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة النمط القيادي الديمقراطي.

— وبدرجة أقل النمط القيادي الفوضوي، وفي الأخير يأتي النمط القيادي الأوتوقراطي في الدرجة الأخيرة. — ويظهر كذلك من خلال هذه النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة.

الدراسة الثانية: أجرى رمضان عمومن أطروحة دكتوراه (2014) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية" والتي تهدف إلى التعرف على اتجاهات التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري باختلاف بعض المتغيرات كالجنس والسن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 360 موظف إداري بمختلف الجامعات. وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— ان النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال.

— مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كَوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.

— لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.

الدراسة الثالثة: أجرت عايش مريم مذكرة ماستر (2016) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي" التي تهدف الى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، ومدى مساهمة الأساليب القيادية في إحداث التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي-وكالة أم البواقي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية المتكونة من 26 فردا، وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها.

— القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين.

— إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة هدفها التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

الدراسة الرابعة: أجرت جرمان مفيدة مذكرة ماستر (2018) بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري"، التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتمثل في 41 عامل من المجتمع الأصلي. وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— القيادة تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك.

— الإبداع الإداري هو عملية يترتب على إيجاد فكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة.

— نجاح القيادة يمتد الى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة.

— تقوم القيادة المبدعة باشتراك العاملين في التوصل الى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة.

الدراسة الخامسة: أجرت خدروش لمياء وشناق سهام مذكرة ماستر (2017) بعنوان: "القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري" والتي تهدف الى التعرف والتماس واقع أنماط القيادة في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على خلق جو إبداعي، حيث استخدمتا الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. استخدمتا الباحثتان 3 أدوات لجمع البيانات وهي المقابلة، الملاحظة، الاستبيان على عينة عشوائية تتمثل في عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وكان عددهم 30 فرد، وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— يساهم النمط القيادي البيروقراطي في الحد من حرية الاجتهاد.

— إعاقاة القيادة الفوضوية للإبداع الإداري

— تشجيع القيادة المرنة على المبادرة

الدراسة السادسة: أجرى أحمد بوسكرة وإدريس بن رجم دراسة (2014) بعنوان: "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضية" والتي تهدف الى معرفة العلاقة الارتباطية القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضية وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في دراستهما، واستخدما الباحثان أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة (عينة مسحية) شملت جميع إطارات مديريات الشباب والرياضية للولايات التالية (مسيلة، برج بوعرييج، سطيف) والبالغ عددهم 88 إطار وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والابداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر

— هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والابداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر

— هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والابداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر

الدراسة السابعة: أجرى عادل بن صالح الشقحاء رسالة ماجستير (2004) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، والتي هدفت الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي الشامل في دراسته، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة على جميع المستويات الإدارية بالمديرية العامة للجوازات وقد بلغت عينة الدراسة (عينة مسحية) 165 فرد بنسبة 78% وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

— تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط

الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة عالية نسبيا في الديمقراطي قليلة نسبيا في كل من النمط الحر

والمتسلط.

— تمارس عناصر الابداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

— توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر،

النمط القيادي المتسلط) ومستوى الابداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.

— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري والخصائص الشخصية والعاملين

بالمديرية العامة للجوازات.

الدراسة الثامنة: أجرى محمد بن أحمد بن محمد جبرة رسالة ماجستير (2006) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة والتعرف على مستوى الابداع الذي وصلت اليه، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، تم توزيع الاستبانة بطريقة مسحية وقد بلغت عينة الدراسة 274 مديرا بنسبة 13.95% من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- ان النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم النمط القيادة المعتدلة ويليه نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة المتسلطة.
- أظهرت النتائج ان أكثر مستويات الابداع هي المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الاصاله وأخيرا المخاطرة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الابداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية وقيادة الفريق.
- وجدت علاقة سالبة بين الابداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة.

9. التعليق على الدراسات:

ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف عن الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه بن الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

■ من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع إطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لتتفق مع دراسة "أحمد بوسكرة وإدريس بن رجم 2014" التي شملت جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية (مسيلة، برج بوعرييج، سطيف).

■ من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة مثل دراسة "سماتي حاتم 2011" ودراسة "عايش مريم 2016" ودراسة "خدروش لمياء وشناق سهام 2017" ودراسة "جرمان مفيدة 2018"

■ من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان.

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

■ من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الفوضوية) والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)، أما دراسة "جرمان مفيدة 2017" التي تهدف الى معرفة القيادة الإدارية ودورها في دعم الابداع الإداري بالمكتبة المركزية للجامعة ودراسة "عايش مریم 2016" التي تهدف الى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، ومدى مساهمة الأساليب القيادية في إحداث التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

ج- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسة السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على الأنماط القيادية الأكثر تناولا والأكثر دراسة وتحديدًا وكان لا بد من إجراء بحث في مجال الإدارة الرياضية.
- المساعدة في فهم وطرح مشكلة البحث.
- استفاد أيضا في اختيار عينة الدراسة وتحديدًا.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- تحديد الأدوات والاختبارات الأنسب لجمع المعلومات.
- الاطلاع على مختلف النتائج التي توصل اليها الباحثون.
- تساعد على تحليل وتفسير النتائج، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في الاستشهاد بها في الدراسة الحالية.

الفصل الأول

أنماط القيادة

تمهيد:

عند دراسة أنماط القيادة لابد من دراسة القيادة الإدارية لأنها أساس نجاح أو فشل المنشآت من خلال قيادة الإدارة لمهامها من التنظيم والتوجيه والرقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وسنحاول من خلال هذا الفصل استعراضاً لأهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها، من حيث تعريف القيادة الإدارية، أهميتها، عناصرها، أنماطها وخصائص هذه الأنماط، ونظريات القيادة.

1. ماهية القيادة:

يؤكد الإسلام على حتمية القيادة، فهي ضرورة اجتماعية، وضمنان لوحدة الأمة، ولن تكون كذلك إلا حينما تكون في يد ولاة تختارهم الأمة ليتولوا الحكم كما أمر الله، وليس ولي الأمر وحده هو المسؤول عن رعاية الأمة بل كل في موقعه كما قال صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". لقد وسعت الشريعة الإسلامية بمبادئها السامية، وقواعدها الأصلية مصالح الناس على اختلافهم، فمع امتداد الدولة الإسلامية في عصورها المختلفة، ما ضاقت القوانين الشرعية عن حاجات ولا وقفت في سبيل أحد، بل عاش الجميع في ظل العدالة والتسامح الإسلامي. وقد عالج نظام الإسلام بنجاح مصالح الدولة الإسلامية، واقامت الشريعة الإسلامية صرح نظم مختلفة على مقومات أساسية أهمها:

- الشورى:

قال تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين" (آل عمران 159)، "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى: 38)، وأن المشاورة قبل العزم لقوله: "فإذا عزمت فتوكل على الله" (آل عمران: 159).

وكان الأئمة بعد النبي صلى الله عليه وسلم يستشيرون الأمناء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره، اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم.

- اختيار المستشارين:

فقد حث الإسلام السلطان وغيره على اتخاذ وزير صالح وحذرهم من قرناء السوء قال الله تعالى: "الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين" (الزخرف)، قال صلى الله عليه وسلم: "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله" (البخاري). وقال: "إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه" (أبي داود).

يستطيع الإداري المسلم أن يلعب دورا في تنمية التعاون الاختياري عند مرؤوسيه، ورفع روحهم المعنوية بتطبيق توجيهات الفكر الإسلامي في المجالات التالية:

- التعاون مع المرؤوسين؛ قال الله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة).
- تحديد الأجر العادل للمرؤوسين.

- حسن الظن بالمرؤوسين والاعتماد على حقائق مكافأة المرؤوسين عند إحسان وإتقان العمل؛ "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (ابن ماجة).
- الرحمة والرفق بالمرؤوسين وحسن معاملتهم: "إنما يرحم الله من عباده الرحماء" (متفق عليه).
- العدل بين المرؤوسين: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يلبث الجور بعدي إلا قليلا حتى يطلع فكلما طلع من الجور شيء ذهب من العدل مثله حتى يولد في الجور من لا يعرف غيره ثم يأتي الله تبارك وتعالى بالعدل فكلما جاء من العدل شيء ذهب من الجور مثله حتى يولد في العدل من لا يعرف غيره" (أحمد)، ويقال العدل حسن، ولكن من الأمراء أحسن.
- إشاعة جو الأخوة بين المرؤوسين: "إنما المؤمنون إخوة".
- الصلح بين المرؤوسين: قال صلى الله عليه وسلم: "الصلح جائز بين المسلمين إلا صلحا حرم حلالا أو أحل حراما" (ابن ماجة).
- التسامح: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "رحم الله رجلا، سمحا إذا باع، وإذا اشترى وإذا اقتضى" (البخاري).
- الصدق بين المرؤوسين: قال الله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" (التوبة).
- وأما الأحاديث: قال صلى الله عليه وسلم: "إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا." (متفق عليه).
- ويمكن تلخيص ما أوردناه آنفا بما أورده عباس كاظم نور الدين في كتابه إدارة العمل الإسلامي: "إن ما يميز الإدارة الإسلامية عن نظيرتها في الغرب هو نظرها إلى العالم والوجود، فالوجود ليس منحصرًا بالعالم المادي والأبعاد الحسية بل يتضمن جانبا مجردا يشكل المرتبة العليا فيه، وبتعبير آخر أن الإدارة الإسلامية تنبع من الرؤية الكونية الإسلامية، فهي تبين أن الهوية الحقيقية لكل الوجود في الله تعالى الذي لا تدركه الأبصار وإن الإنسان بأصل خلقته وعمق ميوله نفخة إلهية." (كاظم، 1995، ص 30)

2. مفهوم القيادة الإدارية:

بالرجوع الى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein)، بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه يحرك أو يقود. أما كلمة قائد (Leader) وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، فهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

فالقيادة بهذا المفهوم، عملية رشيدة في الأساس، تتكون من طرفين، الأول يوجه ويرشد، والثاني يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

وقد عرفها ليفنجستون (Livingston) بأنها "هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك" (نجم، 2011، ص 22)

أما روست وسميث (Rost & Smith) فعرفاها بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة الى احداث تغيرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع" (أبو النصر، 2009، ص 22)

ويعرفها باس (Bass): "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب." (كنعان، 1985، ص 70)

وعرفها ليكرت (L. Kert): "بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف المشتركة." (العجمي، 2008، ص 57)

ويعرفها فوزي حبيش بأنها "فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الاشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة ويهدف تحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن ذلك الفن، فيسعى مع العاملين معه وعن طريقهم، وبالارتباط بهم وتوجيههم ومراقبتهم، الى تحقيق الأهداف المنشودة" (حبيش، 1991، ص 92)

أما فيما يخص مفهوم القيادة الإدارية، فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وتعرف على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (عليوه، 2001، ص 45)

ويمكن أن نستنج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام، هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم وتوجيهه لتحقيق الغايات المنشودة.

3. أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وان اهمية مكانتها ودورها تابع من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كعادات محركه لها لتحقيق أهدافها. واصبحت القيادة المعيار الذي يحدث على ضوئه نجاح اي تنظيم اداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم، واصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وادارة الاعمال وعلم النفس الإداري. وان اهمية مكانتها ودورها تابع من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية (كنعان، 1985، ص111)

وأشار محمود فتحي "ان الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة واخراجها الى حيز الواقع"

(محمود، 1998، ص5)

وارتباط القيادة بالإدارة فان نجاح او فشل القيادة الإدارية يؤثر في الدولة ككل، فعل سبيل المثال تعود مشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة اثناء العقد السابع من القرن العشرين الى سوء الإدارة، ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من هذه الجوانب، حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق اهداف معينه وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الانساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عمليه تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الانساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الاخرى حيث تؤثر اساسا على سلوك الانساني للعاملين اما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة واهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز تعاون بين العاملين في المنظمة. اما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فان وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق اهداف المنظمة. (المزروع، 1997، ص18)

باختصار، يمكن القول إن أهمية ومكانة القيادة يكمن في دورها الأساسي في جميع جوانب المنظمة،

مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية في مواجهة التطورات المختلفة والتغيرات البيئية.

4. عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها اي مفهوم شرط ضروري للتأكد من ان هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، انطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا انها تشمل على عناصر اساسية تشكل المكونات القيادة الإدارية التي تمثل في:

- شخص يتميز بقدرته على تأطير وهو القائد الإداري.
- وجود ظرف او مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد اداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أهداف) + موقف

ونوضح هذه العناصر بشيء من التفاصيل:

القائد الإداري:

يعتبر القائد اهم عنصر باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وقد اورد "اوردر كاركر" خمسة تعاريف للقائد يتلخص فيما يلي:

- يمثل قائد مركز السلوك الجماعة
- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.
- القائد يتم اختياره ارادياً
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.
- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة

الا اننا نجد في الكثير من حالات اشخاص يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي ينولها لهم القانون. نظراً لتعريفات السابقة نفضل تعاريف الذي يرى ان القائد هو: " العضو الذي يبذل التأثير الايجابي أكبر عن الاخرين مما يبلوهم

نحوهم، ويشير التأثير هنا الى تأثير المرغوب القائد والمرؤوسين معا. " (جليح، 2006، ص25)

المرؤوسين:

بما ان القيادة ظاهره اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين اعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عنه حدوث تفاعلات بين الجماعة والفرد الذي يملك أكثر تأثير يصبح قائداً وللجماعة

اهمية كبيرة في القيادة على القائد ان يراعي اهتماماتهم إذا اراد ان يكسب طاعتهم كما انها احيانا تؤثر فيه
كي يقبل قراراته. (كنعان، 1992، ص92)

قوة التأثير:

يعتبر تأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوك يقوم به القائد اذ يستطيع من خلاله تغيير سلوك او موقف او مشاعر الاخرين بطريقة التي يريدونها ويختلف التأثير عن القوة حيث يقصد بالقوة القدرة على احداث الإرغام لدى الاخرين، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث ان السلطة هي القوة الشرعية تمنح القائد الاداري بهدف احداث سلوك المرغوب لدى المرؤوسين وهذا يتم بقرارات رسمية اما تأثير القائد فيعتمد على عده وسائل لعلها اهمها الاستمالة والاقناع (البديري، 2002، ص152)
وتتعدى الطرق التي يستخدمها القائد للتأثير ونذكر منها:

— تأثير القائم على اساس مرجعيه: وتعني القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وجهات نظرهم ثم اتخاذ مرجع للتأثير فيهم وتكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.
(عاشور، 1989، ص176)

— تأثير القائم على المعلومات: من خلال السيطرة على المعلومات دون اخرى او احداث معينه قد تعطي انطبعا معينا وتقود الى استنتاجات في اتجاه ما. (عاشور، 1989، ص176)
— التأثير القائم على التمكين: يعني اتجاه القائد الى اشتراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة حتى يشعر بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج بفعل الحرية والثقة الممنوحة لهم واعتبارهم في مستوى عال من النضج.
(مصطفى، 2000، ص471)

تحقيق اهداف الجماعة او المنظمة:

ان المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات وتحقيق الاهداف، هذه الأخيرة تنوع بين الاهداف الخاصة بالأفراد والجماعات واخرى خاصة بالمنظمة مما يعد دور القائد في ايجاد توفيق بينهما، لذا ترى "ماي فوليت" انه عند التعارض بين اهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد الى تحليل الخلافات ومظاهر تعارض بعد ترتيب الاهداف بشكل جيد فيه كل طرف ما يرضيه وهذا يعتمد على مهارات القائد وخصائص المرؤوسين والمنظمة. (كنعان، 1992، ص95)

الموقف او الظرف:

يعتبر موقف عنصر اساسيا في القيادة وهو ما يمثل الظروف التي يمر بها المرؤوسين، وفي بعض المواقف قد يحتاجون الى قائد يشعرهم بالأبوة والعطف، وفي حالات اخرى مثل ازمات والخطر يرغبون في قائد حازم حتى لو كان عدوانيا وبالتالي فالموقف يوجد القائد. (كلالدة، 1997، ص21)

5. أنماط القيادة الإدارية:

1.5. نمط القيادة الديمقراطية (Democratic)

"يكون القائد الديمقراطي عضو في فريق الاخرين بذلك وتلقى افكارهم ومقترحاتهم وينظر اليها بالتقدير والاحترام" (نشوان، 1985، ص162)

"يسعى القائد الديمقراطي الى ضرورة مشاركة كل عضو من اعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد اهدافها ورسم خططها ولا يميل الى تركيز السلطة في يده، وانما يعمل على توزيع المسؤوليات على الاعضاء كما يعمل على تشجيع اقامة العلاقات الودية بين اعضاء الجماعة ويسعى الى تحقيق اهدافها عن طريق الاعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك او الموجه لنشاط الأعضاء." (الاستول، 1987، ص261)

"يعتمد القائد في النمط الديمقراطي الى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين، وهو دائم يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم اسرة واحدة او فرد واحد." (مقدودة وآخرون، 1987، ص62)

القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الانفراد بصنع قرار ولكن في يطالب العون والمساعدة والراي في صنعه من جانب مرؤوسيه، ولكنه ينظم الى جماعتك عدو زميل مشترك، فهو يفضل ان لا يعطي رؤوسه توجيهات مسبقة او لا يعطيهم منها الا القليل بذلك ان يترك لهم الحرية أكبر في صنع القرار.

ومن جهة اخرى فان القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين:

الافراد الناضجون المثقفون قادرون على اداره شؤونهم بطريقه خلاقة ومسؤوله

تكون انعكاسات الافراد الإيجابية نحو الفرص التي تمكنها من التعبير عن خصائص علم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرّموا من مثل هذه الفرص. (حسن، 1972، ص246)

وحسب محمد فتحي فان القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها الى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الافراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما ان القائد الديمقراطي

يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الافراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الافراد متناسبا ومتوقفا مع الاتجاه العام المؤسسة واهدافها. " (فتحي، 2003، ص161)

– خصائص النمط الديمقراطي:

من الممكن القول ان القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بان يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين، عادلا في اصدار الاحكام على هذه الآراء، وان يشجع النقد الذاتي ويسمح بأبداء وجهات النظر، كما يعطي لأفراد الجماعة الحرية في اختيار وتقديم الاقتراحات في اي لحظة من اللحظات، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابطها في خلال سلوكيه المتفاعل والذي يمثل نموذجا يقتدي به، كما يشرف على امور الجماعة ويتأكد من ثقه المتبادلة بين الافراد كما يعمل القائد الديمقراطي على ان تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الافراد وتحقيق الامن النفسي للأفراد والابتعاد عن الاساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء اي اثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الافراد. (صبحي، 1986، ص117)

ومن خصائص الاسلوب القيادي الديمقراطي ايضا مشاركته في التخطيط والتفاعل السوي (الايجابي والمتوازن) وتناسف بناء القائم بين اعضاء المنظمة افقيا وعموديا، وكذلك وضوح الاهداف والادوار بالنسبة للأصناف العاملة، كما يتميز الاسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي. (دليلو وآخرون، 2001، ص106)

فالقائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه. (العديلي، 1995، ص132)

ولكي يتمكن القائد الديمقراطي ان يحقق غاياته في ممارسة اسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم محاوله إيجاد حلول لها ثم عليه ان لا يدخر جهدا للعمل على اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (الهنيري وبدوي، 1992، ص245)

ان من مميزات القائد الذي يستعمل النمط الديمقراطي انه يعرف قدر نفسه، ويكون واثقا من تصرفاته، يتقبل الانتقاد الموضوعي من مرؤوسيه، عادلا في معاملته لهم بتحسس مشاعرهم تجاه قيادته، يعتني بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفي.

ولا يمكن القيادة الديمقراطية ان تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين الى العمل دون تلبية حاجياتهم واشباعها، وتمثل الحوافز الإيجابية احدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم ايضا من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلا، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات وهي: الحاجات الاقتصادية، الحاجات النفسية، الحاجات الاجتماعية.

– نتائج النمط الديمقراطي:

وتظهر نتائج الاسلوب الديمقراطي في النواحي التالية:

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد ببعضهم البعض وبينهم وبين القائد، فإن المناخ الديمقراطي يخلق جواً من الثقة المتبادلة وردود الفعل العفوية بين الأفراد ببعضهم البعض وبينهم وبين القائد حتى يظهروا له مشاكلهم وسريتهم، وكذلك رغبة الفرد في ذلك ويسعى الأفراد للاعتراف المتبادل، أي في مناخ ديمقراطي يرتبط باللطف ود أكثر وتدمر أقل.

اما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ، فالنمط الديمقراطي لا يتضح في اي شعور بالقلق الشعور بالاستقرار والراحة النفسية.

من حيث ترك المنشأة او المنظمة تماما (تعتمد الرواد جميع المنشأة ان يتغيروا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات)، فكانت النتيجة ان العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره، كما ان النشاط في غيابه مساويا للنشاط في حضوره، اما من الناحية الاجتماعية، فالنمط الديمقراطي يظهر عنه وجود اشارات ود واضحة بين الاعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بال "نحن" اقوى من الفرد. (زهران، 1984، ص310).

ويرى بعض الكتاب في الإدارة ان اسلوب المشاركة او الاستشارة بأراء المرؤوسين، طريقة غير عملية وقليل طائلها، وقد يؤدي اهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضرا بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كمخرج من هذا التناقض يعتمدون ان أفضل القادة هم اولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت على سير العمليات الإنتاجية.

2.5. النمط الأوتوقراطي (Autocratic)

في ظل هذا النمط القيادي، تتركز السلطة في يد القائد وحده، الذي يتخذ القرارات بنفسه دون ان يشرك مرؤوسيه، وهو الذي ينظم اعمال الافراد الذين يعملون تحت قيادته، ومن هنا فان القائد يهتم بضمان طاعة الافراد وليس للأفراد حريه في اختيار العمل او المناقشة او ابداء الراي.

ويتحتم على القائد الاستبدادي ان يظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الاعضاء ويسود في القيادة المناخ الاجتماعي الديكتاتوري الاستبدادي الإرغامي التسلطي، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا، ويملي خطوات العمل، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا، إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ويعطي اوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة، او توقف نشاط معين لها تحل محل لها رغبته. (سهير، 2001، ص75)

أما في حالة غياب القائد فيمكن أن تحدث أزمة خطيرة يمكن أن تؤدي إلى حل الفريق أو تديني الروح المعنوية، مع توقف الأنشطة حتى عودته، وبالتالي يضع نفسه في موقع أو موقف يسيطر على جميع أعمال الفريق. فالقائد سيكون لا غنى عنه في هذه الحالة، لكن هذا المنصب له عيب كما نقول "إذا انسحب القائد، فسيؤدي ذلك إلى أزمة". وهذا النموذج يقلل أيضاً من التواصل بين الأفراد، وبالتالي انخفاض مستويات الروح المعنوية، فتكون القدرة على مواجهة الهجمات وتحمل المصاعب.

تتميز القيادة الأوتوقراطية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي وهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الاعضاء ما يقوم به من اعمال، كما انه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه. (فتحي، 2003، ص161)

كما أن قيادة الاوتوقراطية بدورها تقوم على الفرضين الآتيين: (حسن، 1972، ص254)

- لا إثر للعلاقات الإنسانية في المجال الاعمال.
- يميل معظم الناس بطبعهم الى الاعتماد على غيرهم، وهم كسالى: يهتمون بأنفسهم وغير متعاونين لذلك فهم — فرضا — محتاجون الى ادارة والى رقابة قوية من الخارج، حفظ للنظام، وقد نبعت الإدارة التسلطية عن فكرة استغلال الإدارة لكل مصادر الانتاج ورقابتها عليها.

ويعرف الأوتوقراطي بأنه ذلك النمط الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منفذين للتعليمات وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي، "والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط، تضرب بموجبها كل مسائل التنظيمية تبعاً لأرائهم الشخصية، ولا يألون جهداً في حمل مرؤوسيهـم أرقامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته". (إبراهيم والصيد، 1993، ص 100)

– خصائص النمط الأوتوقراطي:

إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء، ويعتقد أن العقاب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش. (الطالب، 2006، ص 56)

ويتميز النمط الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الاتباع مما يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء، كما يظهر التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي، وقد تنشأ بعض الأمراض النفسية لدى الاتباع تحت ظل هذه القيادة نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمه هو بالدرجة الأولى، أو ينتاب الفرد عدم الأمان التنظيمي، حيث يسعى القائد في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى بقية الأعضاء تهدد التحكم في مصيرهم أثناء العمل. (دليلو وآخرون، 2001، ص 107)

"والقائد التسلطي يحاول محو الخلاف إما بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به، وهو عندما يحويه لا يقضي عليه نهائياً ولكن يخيفه فحسب، وهو ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين كمصادر للإنتاج. (حسن، 1972، ص 254)

ومن مميزات هذا النوع من القادة "أنهم يركزون اهتماماً بالغاً على الإنجازات ويهدف من وراء ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده، وفي تعامله مع موظفيه، ويكون هذا القائد جديد المراس، لا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يقيم العلاقات الإنسانية معهم، يبدو التنظيم وكأنه عرض رجل واحد بقيمة الأفراد ليس لهم حولاً ولا قوة إلا السمع والطاعة. (المنبري وبدوي، 1992، ص 232)

– نتائج الأسلوب الأوتوقراطي:

فمن حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد ببعضهم البعض وبين القائد نجد أن المناخ الأوتوقراطي يجعل الأفراد أكثر اعتماداً على القائد وأكثر تملقاً له وسعيًا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على التواب

وتجنب للعقاب، ولا يكون هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الافراد ولا بينهم ولا بين القائد، يبدو ان النمط الأوتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد.

أما من حيث السلوك الانفعالي، فنجد ان النمط الأوتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والاحباط وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية للجماعة، ونجد أعضاء من جماعات اخرى تستمر في العمل اثناء حضور القائد فقط، الا ان العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه.

أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الاسلوب بالعدوانية بين الاعضاء ويتميز سلوكهم بالتخريب وكثرة الشجار وعجزهم عن القيام بالعمل التعاوني. (الزهران، 1984، ص312) فنلاحظ ان هذا السلوك يؤدي الى عدم تماسك الجماعة وسيطرة البعض على الاخر وظهور الروح تعالي بينهم.

أما اهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في اذهانهم، كما انه يحاول ان يقلل من فرص الاتصال بين اعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين اعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما نفرط عقدها إذا تغيب القائد او اختفى.

وكما قد يبدو لأول وهلة ان النمط الأوتوقراطي في القيادة، تقشع الابدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين، ويترتب عليه اثار السلبية في العمل لمنافاته طباع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير ان بعض الدراسات كشفت عن نتائج ايجابية لممارسه هذا النمط في التطبيق، وفي المواقف معينة تقتضي الضرورة من اللجوء الى تطبيق النمط الأوتوقراطي.

ففي خلال فترة الازمات او في ظل الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامه التنظيم، وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الامور سريعاً، ويكون حينئذ النمط الاوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة (إبراهيم والصيد، 1983، ص119)

يتبنى بعض المفكرين الاداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم ان القائد من هذه الفصيلة يتفانى في انجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية، وعلى المستوى الانتاجي يعتمد كل من كار وكاثر أن: " تطبيق النمط الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم، وبالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة، مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج، وعرقلة تسيير العمليات الإدارية" (المنيري وبدوي، 1992، ص241)

فالعاملين في ظل النمط الأوتوقراطي تتولد عنهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم، يصاحب عدم الولاء للقائد ويجدو الكثير منهم الى تغيب عن العمل او تركه مما يؤدي الى نقص حاد في الكفاءات الإدارية، وان مثل هذا الوضع المتأزم سيترك اثار يصعب اصلاحها وتصبح مخارطها جدية على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية.

يتضح من تحليل مزايا وما قدم النمط الأوتوقراطية في القيادة انه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية، من حيث ان التنظيمات قديما لم تكن معقدة او ضخمة كما عليه الحال اليوم، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من مستوى العلمي والتقدم التكنولوجي (إبراهيم والصيد، 1983، ص 212) عكس الحال في عصرنا الحاضر فان القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في إدارة التنظيمات الحديثة الضخمة، ذات طبيعة النفسية والإنسانية المعقدة وهذا إن جاز الصلاح ممارسه الأوتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة، لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة.

3.5. النمط الفوضوي او الحر (Faire)

وفي هذا النمط يتصف الجو بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حريه اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة او التنفيذ. (شفيق، 1999، ص 119)

فالقائد الفوضوي يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف دون أي تدخل منه، فأعضاء الجماعة هم من يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف.

القائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الافراد الا متى طلبوا منه ذلك وفي اغلب الأحوال ما يكون وصل الى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية. (فتحي، 2003، 169)

لا يميل الأعضاء إلى حب القادة الفوضي، على عكس القادة الديمقراطيين الذين يحبون حب العمل الجماعي. أيضاً، فالمجموعة أقل عدوانية وأكثر تعاوناً وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية في أسلوب القيادة هذا، يكون القائد غير مبال بمسؤولياته ولديه دور رسمي فقط في الفريق، لذلك ليس له دور عملي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الإشراف.

يعرف محمد فتحي القيادة الفوضوية على انها قيادة ترى ان على كل فرد ان يعمل ما يراه مناسباً فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حريه تصريف الامور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا اهداف، فالنظام غير محدد والهدف غير واضح. (فتحي، 2003، ص169)

يعتقد قادة الفوضى أن تطوير قدرات موظفيهم وتحسين قدرتهم على أداء وظائفهم يتم من خلال منحهم الحرية في ممارسة سلطتهم واستقلاليتهم في إنجاز عملهم. يرتبط هذا النمط بالتساهل، حيث يمنح القائد الكثير من الحرية لممارسة عملهم بمفردهم وتجنب المسؤولية عند معالجة المشكلات التي يواجهونها، وهذا النموذج يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة لأن صاحب هذا النموذج يتميز بالتسامح والسلبية والود والتخلي عن المبادرة وضعف الفريق لأن المسؤوليات غير محددة بوضوح.

– خصائص النمط الفوضوي:

ان هذا النمط من قيادة يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم ووضع اهدافهم وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيله اتصال مع البيئة الخارجية، فقط قائد الفوضوي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ولا يقوم بتحديد اي اهداف لاتباعه وهو قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم. (إبراهيم والصيد، 1993، ص80)

من أهم خصائص النمط القيادي الفوضوي أنه في هذا النمط الإداري يتبنى القائد مبدأ هدفه، وهو إعطاء المرؤوسين أكبر قدر من الحرية في أنشطتهم، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها وفقاً مع مصالح المنظمة، تصمم القيادة الحرة وتوجه السياسة العامة، لكن تنفيذ القضايا الإدارية ومعالجتها متروك لمرؤوسي المنظمة وموظفيها.

فالقائد الفوضوي يفتح باب التفويض على مصراعيه في العملية الادارية ثم يتبع اسلوب الاتصالات المباشرة لشمل كافة اعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الاداري ضمن إطار السياسة التي يمر بها الإداري. (إبراهيم والصيد، 1993، ص82)

إذن فالنمط القيادي الفوضوي يتسم بالحرية المطلقة، والقائد لا يتدخل في شؤون الأعضاء عند الطلب، لأن هناك الكثير من الفوضى وضياح للوقت، وهناك آثار للتهرب من المسؤولية وحقيقة أن الجميع يفعل ما يريد وما يراه مناسباً والافتقار الى التنسيق لتحقيق الاهداف.

– نتائج الأسلوب الفوضوي:

ومما ينتج عن النمط القيادي الفوضوي ان الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة. فتميز بثقة المتبادلة والود بين الافراد بعضهم البعض وبين القائد أما بالنسبة للسلوك الانفعالي، في حالة عدم وجود القائد، يكون العمل والنشاط في المنظمة أكثر من إنتاجهم الطبيعي، ويكون القلق والشكاوى إلى حد كبير في بيئة العمل، حيث لا يوجد اتجاه حقيقي فعال، فضلاً عن نقص من السيطرة الفعالة، مما يؤدي إلى التعثر، ويعمل بعض الأشخاص بطاقة كبيرة، وقد لا يشارك بعضهم أبداً في العمل، ويكون النشاط عشوائياً.

من ناحية السلوك الاجتماعي، تتميز فئة من هذا النوع بالتفكك وعدم الترابط وغموض الأهداف الخاصة بها، كما أن روح الاستهتار والإهمال شائعة بينهم، لأن الواجبات غير محددة ولا يعرف الجميع المهام والواجبات المطلوبة منه، وحتى لو قام بها فهو يعلم أنه يفتقر إلى سلطة الحساب والحكم، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة والإنتاجية.

تلخص النتائج في التي يمكن الحصول عليها، فالقائد الفوضوي يعتبر نفسه ديمقراطياً، لذلك فهو يمنح الموظفين الحرية الكاملة لأداء أعمالهم، ويترك القائد في هذا النمط اتخاذ القرارات واتباع الإجراءات والأنشطة للموظفين بمعنى أنهم يتبعون النهج الذي يختارونه لأنفسهم.

6. نظريات القيادة:

1.6. نظرية السمات:

من أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار (نظرية الرجل العظيم) انصارها فرانسيس جالتون، توماس كارليل، ريغسلي، حيث تؤكد هذه النظرية على ان القادة يولدون ولا يصغون، وأن للقيادة سمات أو خصائص تميزهم عن مرؤوسيهم وان هذه سمات القيادة موروثه وليست مكتسبة. (مصطفى، 2000، ص27)

وقد اجريت دراسات متعددة تبحث عن سمات المشتركة للقادة الناجحين على امل ان تصبح هذه المجموعة معيار يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في اي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا اداريا أفضل من غيره وقد تبني الدارسون كطريقة استقرائية للكشف عن السمات القيادة وذلك بملاحظة القادة والزعماء واخذوا يعيدون السمات التي تميز بها كل قائد وبين هذه الدراسات:

أ. دراسات رالف ستوغديل **Ralph Stogdill**:

- توصل ستوغديل (مساد، 2003، ص108) من خلال تقييمه لـ 15 دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل انسانا ما قائدا ناجحا بين عامين (1904-1947) الا أن أهم هذه السمات ما يلي:
- المقدرة: وتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
 - مهارة الإنجاز: الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الاعمال بمهارة ونشاط.
 - تحمل المسؤولية: وتتطلب الثقة بالنفس، المثابرة، اعتماد عن النفس.
 - المشاركة: وتتطلب النشاط الاجتماعي، المساهمة والتعاون.
 - المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، ان يكون القائد مركز الاجتماعي وماليا.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيد ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين والقدرة على تحقيق اهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

ب. دراسة كيرك باتريك ولوك **Kirk Patrick & Look**:

- قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، وتواصلوا من خلالها الى ان هذه الصفات تتلخص فيما يلي: (سلطان، 2003، ص338)
- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، والطموح العالي، والطاقة والاقدام.
 - الصدق: والاستقامة تتمثل في الأمانة.
 - الحافز على القيادة: ويتمثل في رغبة تأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
 - الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
 - القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات للابتكار والابداع والإلمام بالتقنيات الحديثة للإدارة.
 - المرونة: وتتمثل في قدرة على تكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

ج. دراسة براون (Brown):

توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية الى مجموعة من السمات يجب توفرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، أحسن مظهراً، وأكثر ذكاءً، وأصوب حكماً، انفذ بصيرة وأنفع معرفة، قادراً على تحمل والمثابرة، قادراً على التكيف وتحمل المسؤولية، اقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال. (كنعان، 1999، ص 315)

على الرغم من أن العديد من الدراسات حاولت الاتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق على ذلك، لذلك تحول الاهتمام إلى طرق أخرى لدراسة القادة.

2.6. النظريات السلوكية:

من خلال نظرية السمات، التي لم تقدم تفسيراً واضحاً ومقبولاً لفعالية القيادة، فقد حوّل كتاب الإدارة والباحثون انتباههم إلى سلوك القيادي بدلاً من السمات، والتي تستند إلى افتراض سلوك القائد الذي يؤثر بشكل مباشر على فعالية المرؤوسين، وهو المحدد لفعالية القيادة، أي أن سلوك القائد هو مجموع تفاعل مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يعرضها في العمل، وتشكل أسلوباً أو نمطاً عامّاً لقيادته، لذلك يحاول الباحثون لتحديد وتعريف أنماط القيادة التي تمكن القادة من التأثير بشكل فعال على الأتباع، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

أ. دراسة ايوا: (The Iowa university)

قام بهذه الدراسة كل من رونالد لبييت، رالف وايت وكورت ليفين Ronald Lippitt, Raph White

& Kurt Lewin (حريم، 2004، ص 202-203)

وقد اجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة في اندية الهواة حيث قسم التلاميذ الى

مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددًا - وفقا للتعليمات القائمين على التجربة - فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي وهي:

— السلوك القيادي الديمقراطي (Democratic)

— السلوك القيادي الأوتوقراطي (Autocratic)

— السلوك القيادي الفوضوي او الحر (faire)

وفي الأسلوب القيادي الديمقراطي حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة والتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال والتفاعل بين الآخرين.

أما في الأسلوب القيادي الأوتوقراطي فكان عكس الأسلوب الأول، حيث احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الافراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات كما اعتمد على اسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محورا للاتصالات في المجموعة
أما في الاسلوب القيادي الفوضوي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ قرارات وتوزيع العمل للمجموعة ولم يقيم بأي جهد في توجيههم او متابعة عملهم ولم يقدم المدح او النقد لأحد.
وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية:

- تميزت المجموعات التي تتبع الأسلوب القيادي الأوتوقراطي بأعلى انتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الافراد يمارس الضغط عليها.
- تميزت المجموعة التي يتبعها الأسلوب القيادي الديمقراطي بدرجة أعلى من نواحي الابتكار والدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى.
- المجموعات التي اتبع معها الاسلوب القيادي الحر فتميزت بالانخفاض في جميع نواحي المسابقة.

ب. دراسة أوهايو: (The Ohio state university)

- بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأ شارتل، ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman (مصطفى، 2000، ص 277) في جامعة أوهايو بدراسة فعالية القيادة الادارية وتأثير أساليبها على أداء مجموعة العمل. من خلال التحليل الإحصائي المتكرر لاستجابات المرؤوسين، حيث توصلوا بتحديد بعدين للنمط القيادي للمديرين هما: (العميان، 2004، ص 270)
- هيكلية المهام (Initiating Structure): يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام واساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا عن اهتمامه بتقييم الأداء.
 - الاهتمام بالمشاعر (Consideration): وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وافكار ومشاعر مرؤوسين وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

وبموجب هذا التحليل فان هذا البعدين ليس متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروؤوسيه.

ج. دراسة ميشيغان: (The Michigan State University)

قام كل من كاتز وكان وليكارث Katz & Kahn Likert، بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميشيغان بالدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فاعلية، حيث قام الباحثون بدراسة 24 فوج من افواج العمل في احدى شركات التأمين، وقسمت هذه الافواج الى قسمين، ينتمي القسم الاول بإنتاجية عالية بينما تميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة ثم قورن كل فوج من القسم الاول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال اختصاصهم بعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة اجراء استجواب مع قادة ومروؤوسين هذه الافواج وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تميزت الأفواج ذات الإنتاجية العالية بان مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ويمارسون الاشراف المهتم بالعاملين. وقد سمي بـ "أسلوب القيادة المهتم بالعاملين"، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.
- تميزت الافواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل. وقد سمي بـ "أسلوب القيادة المهتمة بالإنتاج"، حيث يتم هذا الاسلوب القيادي للعمل والإنتاج، الاجراءات وطرق الأداء، التفاصيل الامور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل. (ماهر، 2003، ص 308-309)

3.6. النظريات الموقفية:

تشكل كل من النظريات السلوكية ونظرية السمات أساسًا مهمًا لبحوث القيادة، وقد أدت أسباب أوجه القصور فيها إلى ظهور النظريات الموقفية، والتي تستند إلى حد كبير على حقيقة أن القيادة الفعالة تعتمد على التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل بيئة القائد. ومن بين النظريات الموقفية للقيادة، هناك ما يلي:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر (Fiedler):

قام فريدريك فيدلر Frederick Fiedler، (حريم، 2004، ص 212-213) بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتعتبر اول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث يتبنى فيدلر اسلوبي القيادة الإدارية الذي توصلت اليهما كل من دراسة أوهايو وميشيغان وهما:

— اسلوب القيادة المهتم بالإنتاج والعمل.

— اسلوب القيادة المهتم بالعاملين او المرؤوسين.

ويُقاس اسلوب القيادة الإدارية في هذه النظرية بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً وذلك بموجب قائمة الاستبيان تضمن 18 بنداً يتضمن كل صفتين متقابلتين، حيث يسأل القائد ان يصف شخص عمل معه ولا يجب ان يكون شخصاً يجد معه صحبة كبيرة في اداء الوظيفة، وبعد الإجابة وجمع النقاط فإن كان مجموع النقاط التي حصل عليها هذا الزميل عالية اي ان هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارة ايجابية مما يعني انه يميل الى اسلوب القيادة المهتم بالعاملين او المرؤوسين، اما إذا كان مجموع منخفضاً أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارة سلبية مما يعني انه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج او العمل. (ديسلر، 2002، ص 545)

اما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف حسب فيدلر فهي ثلاثة: (Myers, 1983, p191)

— **العلاقة بمرؤوسيه:** وتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين بالقرارات الصادرة منه ومدى توفر بينهما، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والاداء المثمر مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

— **هيكل العمل:** عندما يكون هيكل العمل بسيط تكون الاهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث ان اجراء روتينياً المعروف لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق من فعالية القرارات كما تقل الحاجة الى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً، الاهداف غير واضحة واجراءات العمل غامضة.

– مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد ان يقدم مكافئات او يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيموا أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه او مرؤوسيه؟ فان توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد الوظيفي من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض او كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

ب. النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard):

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard (Aubert & Diriger, 1997, p66) حيث اعتمدا على النظرية الشبكية الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثلث وهو مستوى نضج المرؤوسين – الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه – اضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل او الانتاج ومحور اهتمام العاملين او المرؤوسين).

ج. نظرية المسار – الهدف لهاوس (House):

قام كل من روبرت هاوس (Robert House) وتيرانس ميتشيل (Tirrans Mitchell)، بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع ل فروم، والتي تؤكد على ان دافعية المرؤوسين لاختيار السلوك او نمط معين يتوقف على ما توقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم النتائج المتوقعة للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع يحقق له أقصى إشباع ممكن او أحسن نتيجة. وباستعمال تعبير المسار-الهدف (Path-Goal) يود هاوس يقول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما يسير تحقيق اهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الاهداف بإنجاز اعمال معينة اي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى ان القائد يمكنه ان يحدد مستوى الاداء الذي بلغه ويؤدي لتحقيق اهداف العمل ومن ثم يحصل المرؤوسين على الحافز المرغوب. (مصطفى، 2000، ص309)

د. نظرية فروم ويتون لصنع القرار (Vroom & Yetton):

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور فروم (Victor Vroom) وفليب يتون (Philip Yetton) (Yvan & Christian, 1999, p45) وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، بحيث يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفرض انه لا يوجد اسلوب قيادة واحد يناسب لكل الموقف وقد قامت هذه النظرية على سمتين اساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، اما جوده القرار فتعني أثره على مستوى اداء

المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير الى مدى التزام اعضاء المجموعة بتنفيذ القرار، وحدد فروم ويتون 05 اساليب لصنع القرار وهي:

— اسلوب القائد الاوتوقراطي H: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار.

— اسلوب القائد الاستشاري I: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (كل مرؤوس على حده) ويحصل على اراء مقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وانما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.

— اسلوب القائد الاستشاري H: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

— اسلوب الفريق (صنع القرار الجماعي): يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة كجماعة، ثم يجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها ويقود عملية مشاورهم ومناقشهم لتقييم المقترحات المختلفة التي يقدموها ويصلوا في النهاية الى اتفاق حول الحل او القرار النهائي.

خلاصة:

إن التعدد في وسائل التأثير التي يتعمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود اختلافات في أنماط القيادة الإدارية وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع البحث عن أفضل نمط قيادي يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول الى أنماط القيادة، سوف نتطرق في هذا الفصل الى الإبداع الإداري الذي يعتبر من الأمور الهامة لجميع المنشآت التي تسعى لتحقيق التطوير والازدهار ومواكبة العصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة، وسنحاول من خلال هذا الفصل استعراض لأهم الجوانب ذات العلاقة بموضوع الإبداع الإداري من حيث تعريف الإبداع الإداري، دوافعه، أهميته، مستوياته، عناصره، خصائصه، مراحلها، العوامل التي تساعد على الإبداع ومعرفة معيقات الإبداع الإداري.

1. مفهوم الإبداع:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من "بدع الشيء" أو "ابتدعه" أي انشأه وبدأه، والبدع: هي الشيء الذي يكون أولاً في قول الله تعالى: "قل ما كنت بدعاً من الرسل" (الأحقاف: 09) أي ما كنت أول من أرسل، فقد أرسل قبلي كثير. والبديع: المحدث العجيب، وقال أبو عدنان: المبتدع الذي يأتي أمراً على شبه لم يكن ابتداءً إياه. وأبدعت الشيء: اخترعته على غير المثال. والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال سبحانه وتعالى: "بديع السماوات والأرض" (البقرة: 117) فهو سبحانه الخالق المخترع.

وربما تكون إحدى العضلات التي نوجهها في مجال الإبداع هي الخروج بتعريف محدد يقبله جميع الباحثين في هذا المجال أو معظمهم، لذلك سنحاول معالجة مجموعة مختلفة من التعريفات أدناه:

الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة" (Tai & Chang, 2010, p873)

كما عرف حمادات الإبداع أنه "تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة" (حمادات، 2007، ص 305)

أما من وجهة نظر الصيرفي فالإبداع هو "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد" (الصيرفي، 2009، ص 259)

وبراي آخر فإن الإبداع هو "انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، ثم توجيهها نحو أحداث شيء أو إتيان بشيء جديد ملائم لاحتياجات العمل المتنامية وتمكن الفرد من صد مشاكل العمل" (Clegg, 1999, p02)

وكما ترى صبحي تيسير أن الإبداع هو "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلاتك أو مناهج جديدة لإنجاز العمل" (صبحي، 1992، ص 27)

كما عرفه الكعبي على أنه "القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستعمال التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد واعطاء معاني للأفكار" (الكعبي، 2013، ص 03)

وعرفه موحى على أنه "الاتيان بأفكار وآراء جديدة أو حلول أو اكتشاف علاقات لم يسبق ان اكتشفها أحد من قبل" (موحى، 2010، ص 120)

اعتمدنا على التعريفات السابقة للإبداع والمقالات الخاصة بالموضوع، ووجدنا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها عملية إدخال أفكار جديدة وتحديث الأفكار القديمة لحل المشكلات، لذا فإن الإبداع هو الخروج بأفكار جديدة للمشكلات والمواقف التي يواجهها الأفراد.

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع:

من ناحية أخرى، هناك العديد من المصطلحات المرادفة للإبداع، مثل: الابتكار، والاختراع، والذكاء ... بطريقة ما، من الصعب اختيار تعريف مناسب لها.

أ. الابتكار: هو التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة الإبداعية في المؤسسة. (فريدريك، 2000، ص22)

ب. الموهبة: تعرف على أنها قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية التي تحتاج الى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن. (جروان، 1999، ص48)

ج. الذكاء: يعرف بأنه قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ويعبر عن الذكاء الوراثي بالذكاء المرن وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، ويقاس الذكاء بالدلالة على اختبار في مجال المحاكاة اللفظية والعددية والمجردة أو البصرية والذكاء. (جروان، 1999، ص48)

د. العبقرية: فهي تمازج بين الذكاء والموهبة، والجرأة في اقتحام مجالات لم يسبق لأحد اقتحامها، فالعباقرة هم دائما القادة والرواد في تعريف الناس بحقائق وإنجازات لم تطرق من قبل، وهم من هذه الناحية يختلفون عن العامة ممن يؤدون الاعمال بشكل روتيني مكرر منتظرين من يقدم لهم وسيلة جديدة أفضل. (عبد الرسول، 2016، ص30)

3. دوافع الابداع:

1.3. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس لتحقيق الاهداف الشخصية (يجب ان يكون مفيدا للمجتمع).
- الرغبة في تقديم المساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية، بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل. (السويدان والعدلوني، 2004، ص 21)

2.3. الدوافع البيئية (الخارجية):

أ. الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة:

هناك اعتراف بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، وكذلك إبداع العلماء والكيميائيين والفيزيائيين، لكن الإبداع في مجال العمل لا يزال يتم تجاهله إلى حد كبير، لأنه غالباً ما يرتبط بالشعارات الدعائية، وفي هذه الحالة لا يعتبر القائد نفسه مبدعاً، وفي الواقع لا يرى ضرورة للقيام بذلك، فقد بدأ هذا الاعتقاد يتغير مع ظهور مراكز الإبداع ومراكز الفكر وما يصاحبها من دعاية.

ب. الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

تأتي المفارقة من حقيقة أن التفكير الإبداعي ضروري للإدارة. حيث تعتمد الحيوية والنمو على وميض من الإبداع، وليس مجرد متابعة تحليلية للأفكار الإبداعية، ويشارك التفكير الإبداعي في كل جانب من جوانب الإدارة تقريباً.

ج. التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة الوطن وتنويع تحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والانتاج إذ تتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية وشؤون الموظفين لدى الاختيار في التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقه. (السويدان والعدلوني، 2004، ص 22)

— نحن نعيش في عالم سريع التغير ونحتاج إلى إنشاء أحداث بطرق إبداعية.

— إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية (السويدان والعدلوني، 2004، ص 23)

a. الدوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على التقدير والثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- خدمه الامة والوطن. (السويدان والعدلوني، 2004، ص24)

4. مفهوم الإبداع الإداري:

عرفته المنظمة الامريكية للتدريب والتطوير بأنه "عملية انتاج أفكار أو أشياء حقيقة أو خيالية، ووضعتها في طرق جديدة ومفيدة" (American society for training and development, 1989, p02) كما يعرف الإبداع الإداري انه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القادم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم" (القحطاني، 2002، ص338)

اما الإبداع الإداري فهو "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والامام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمسدند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد". (بشاوي، 2008، ص03).

وأشار الباحثان (Daft & Noe, 2001, p120) الى أن الإبداع الإداري هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بجرية وعفوية دون انتقاد.

ويري بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير. (السكرانة، 2011، ص18)

وعليه فإن الإبداع الإداري هو سلوك بشري يؤدي إلى تغييرات في نتائج المواد المستخدمة من قبل الشركات والإدارات والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والمنفعة الاجتماعية من أجل تحقيق المنفعة.

5. أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما يحث على تبني طرق واساليب جديدة، اي ان المنظمة تتبنى الأفكار

الإبداعية وتستخدمها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (خلف، 2010، ص42)

ويمكن تلخيص أهم مزايا الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يضع المنظمة في وضع مستقر، حيث أنها مستعدة لمواجهة هذه التغيرات بطريقة لا تؤثر على سير عمليات المنظمة.
- توفير بيئة إبداعية في المنظمة والتي تساعد في تطوير وتحسين الخدمات لصالح المنظمات والأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في المؤسسة من خلال منحهم الفرصة لاختبار قدراتهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية باستخدام الأساليب العملية التي تواكب أحدث التطورات.
- القدرة على خلق توازن بين القدرات البشرية والمادية المتاحة.
- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها وإتاحة الفرصة لها لإيجاد أشياء جديدة في مجال العمل وتحديث نظام العمل باستمرار بما يتفق بالتغيرات التي من حولها.
- يعتبر محركاً رئيسياً لخلق وظائف جديدة ودعم القدرة التنافسية.
- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل قادة العمل الروتين والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة.

6. مستويات الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو مفهوم متخصص يتعلق بمجال الإدارة، لكن مصطلح الإدارة هو مفهوم شامل يشمل العديد من الأنماط والمستويات، لذلك يجب أن يكون الإبداع متسقاً مع المستوى الإداري الذي يمارس فيه، فكل مستوى مختلف عن الآخر في الشكل والتطبيق، ويعود هذا التمييز إلى الاختلاف في الأدوار، حيث أن لكل مستوى دور ووظيفة يؤديها في البيئة التنظيمية، والإبداع يأخذ هذه المسألة بعين الاعتبار، ومن ثم ينقسم مستوى الإبداع الإداري إلى عدة أجزاء وهي:

1.6. الإبداع على مستوى الفرد:

هو العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي تميز الشخص المبدع: الطلاقة، المرونة العقلية، القدرة على إصدار الأحكام، شمولية التفكير، اتساع الأفكار وصياغتها،

والربط، والثقة بالنفس، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين، الفضولية، والدافعية، الإصرار، والمعرفة بطبيعة الأشياء، وروح الدعابة، والمهارات الاجتماعية.

(American society for training and development, 1989, p03)

2.6. الابداع على مستوى الجماعة:

هو الابداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم او دائرة او لجنة... الخ)، فان ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فان التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

(حريم، 2004، ص 359)

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يتشاطر افرادها مجموعة قيم وافكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: ان البيئة والمناخ الذان يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الاداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الاداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقليم اجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الابداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن ان يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:
 - أ. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة احادية الجنس.
 - ب. تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - ج. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
 - د. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا الى الابداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - هـ. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلا الى الابداع من الجماعة القديمة.
 - و. حجم الجماعة: يزداد الابداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

3.6. الإبداع على مستوى المنظمة:

هو العمل الإبداعي الذي يكون نتائج جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها، فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها وحسب، والمستوى الجماعي لأن يتشكل من خلال أفراد المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية: (Tom & Bon, 1982, p225-227)

- الميل نحو التجريب والممارسة.
 - وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
 - مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.
 - احترام القيم وتطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل.
 - البساطة في الهيكل التنظيمي.
 - الحزم واللين معا.
- وأشار Carr (1994, p30) إلى سبع خصائص رئيسية للمنظمات الإبداعية وهي:
- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
 - العاملون فيها يوجهون عملهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
 - العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل الإبداعي.
 - لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
 - تأخذ وقتا لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
 - تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
 - تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

7. عناصر الإبداع الإداري:

على الرغم من اختلاف الباحثين والخبراء على تعريف شامل للإبداع، إلا أنهم يتفقون جميعًا على أن الإبداع يتضمن مجموعة من القدرات الآتية:

أ. الطلاقة:

يشير مصطلح الطلاقة على عدد من الأفكار والأفعال غير المتجانسة التي تحاول الوصول لكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عد أبعاد مختلفة، وتعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذو المهارة، ومن بين تعريف الطلاقة نطرح ما يلي:

هي القدرة على "إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معين ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها" (الشحقاء، 2003، ص 43)

كما تعرف على أنها "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها". (سلامة، 2000، ص 28)

ويرى الباحثان بأن الطلاقة "هي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار التي تؤدي مباشرة إلى الحل المقترح للمشكلة."

ب. المرونة:

هناك العديد من التعريفات للمرونة حسب مجالات الاهتمام والتخصصات، نذكر منها:

القدرة على "توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود وتبني أنماط ذهنية محددة سلفًا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة". (عبد الرسول، 2016، ص 36)

وللمرونة دور كبير في ظاهرة الإبداع ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة الإثبات عند الموظف. (الصيرفي، 2003، ص 13)

وعرف الباحثان المرونة "أنها القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء ورؤيتها من وجهات نظر مختلفة."

ج. الأصالة:

يوجد العديد من التعاريف للأصالة، نذكر منها ما يلي:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الحديثة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ويقول الصيرفي "الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف." (الصيرفي، 2003، ص 19)

وعرفت أيضا بأنها القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي بمعنى قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما تقلصت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (عبد الرسول، 2016، ص 37)

وعرف الباحثان الأصالة بأنها القدرة على توليد أفكار غير مسبقة أو غير مألوفة، حيث يمتلك المبدعون عقلا أصليا بعيدا عن المألوف أو الشائع.

د. الحساسية للمشكلات:

وقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجتهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وزادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا يتحول إلى أفكار جديدة. ويمكن القول هي قدرة الفرد على رؤية موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين ذلك. (الصيرفي، 2003، ص 16)

ويرى الباحثان بأنها قدرة الفرد على الشعور بالقضايا والمواقف التي تحيط بالفرد في مرحلة مبكرة لفهم كل جوانبها وإيجاد الحلول لها.

قبول المخاطرة:

المخاطرة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد والتي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفا، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات والمؤثرات الإيجابية والسلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل والتي تجعله يتعرض للنقد من طرف سلوك التقليد أو الفعل المنمط، ويكون فيه الفرد فاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها. (لبوز، 2008، ص 44)

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (الشميري، 2002، ص196)

ويرى الباحثان ان المخاطرة هي أخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة، مع الاستعداد أيضاً لتحمل مسؤولية الأفعال.

8. خصائص الإبداع الإداري:

يختلف العلماء في ظاهرة الإبداع الإداري بدرجة أكبر من الاختلافات في التعريفات والمفاهيم، حتى في خصائص الإبداع الإداري، يناقشون هذه الخصائص من منظور عام وستجد بعضهم يربط بين هذه الخصائص العملية الإبداعية نفسها، بينما البعض يعتمد على مناقشة هذه الخصائص من منظور الإبداع الاقتصادي والاجتماعي، والبعض يدرس سمات وخصائص الشخصية للمبدعين أنفسهم. ويمكن أن نلخصها في ثلاث خصائص رئيسية وهي:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

فالإبداع لا يقتصر على الفرد وحسب، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً ومتاحاً بصورة أكبر، حيث أن الظواهر والتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. (الهاجري، 2011، ص29)

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة:

كما أن الإبداع لا يقتصر على العلماء والخبراء والإداريين وأصحاب القرار والموهوبين وحسب، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يدركها، فنجد أن لكل شخص طبيعي كائن مبدع، والمشكلة في قضية الإبداع لا تقع على عاتق الفرد المبدع بل على الأشخاص الذين يحكمون على الإبداع، إن العناصر الإبداعية تختلف من

شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها باعتباره شخص فاعل. (لبوز، 2008، ص 47)

3- الإبداع ظاهرة قابلة للتنمية والتطوير:

تلعب العوامل الوراثية دوراً مهماً بالنسبة للفرد المبدع، حيث تساعد تلك الاستعدادات ذات الطابع الوراثي على جعل الإبداع أمر حتمي نتيجة لتلك العناصر الفطرية، ولكن تبقى تلك العناصر مجرد عوامل مساعدة، إذ لا بد من تطوير وتنمية تلك المؤهلات وهذا لا يعني أن الإبداع ظاهرة تمتاز بالفطرة بل هي ظاهرة مكتسبة تطور وتوجه من أجل الحصول عليها، فلا يمكن القول على أن هذا الشخص يصلح ليكون مبدع وهذا لا يصلح، بل إن الإبداع لا يأتي إلا بالتدريب والممارسة. (لبوز، 2008، ص 48)

9. مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة وهي:

أ. **مرحلة الأعداد:** وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر عدد من البدائل حيث إن زيادة عدد البدائل يزيد من عدد احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاع عمليه تقييم البدائل. (عزة، 2008، ص 28)

ب. **مرحلة الاحتضان:** يعرفها كل من تورانس وسامنتر بأنها "تلك المرحلة التي تبدأ بالخلق الجديد الناجم عن حالة الغموض والموجه نحو الوضوح، ويمر بالمراحل الحسية إلى الرمزية، ويتكون الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً ويحدث الصراع الذي يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام".
وبشير البعض بأنها: "مرحلة التشبع وهي مرحلة تعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها".

ج. **مرحلة الإشراق:** يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل بواحد للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتَي الأعداد والاحتضان، ويطلق عليها مرحلة الإلهام، حيث ينبثق فيها شرارة في الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم في العمل الإبداعي. (العبيدي، 2010،

ص 61-62)

د. **مرحلة التحقيق:** تشير حياة المبدعين الى ان عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الاشراف وتوارد الافكار او التوصل الى حل المشكلة، ذلك ان هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على عقبات تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضعف الفكرة ويفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية غير مسبوقه. (جروان، 2002، ص139).

10. العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري:

يستخلص بيتر داركر (1996، ص32) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

1- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس خبرة ومهارات التفكير

الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا

بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة بالشخص وخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون

بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير

الأهداف بشكل مستمر وبمنحون الحرية دون تطبيق.

3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً

وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

4- سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في

وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات ومتنوعة يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5- المجتمع التوجيهي الإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي

قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع

القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6- الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق

النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون

الجهود الإبداعية.

11. معوقات الإبداع الإداري:

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري وسنكتفي بذكر بعض هذه المعوقات:
(الحراشة، 2006، ص240)

- الأبقاء على العادات والاساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والعديد في التحلي هن الاساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الاحكام السابقة: حيث تبنى الاحكام السابقة على اساس شعارات او مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: ان التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر جمود والانتقال الى موقع جديد، وأن التجذيد يقود الى التوسيع في النشاطات او العمليات او السوق او السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع او الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرصة الابداع.
- القصور وعدم القدرة على اظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، لكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، اذ ان ولادة الفكر لا تكفي للوصول على الابداع.
- غياب الفرصة: حيث ان توفر الفكر الابداعي والقدرة على الابداع والرغبة في تقديم شيء جديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، اذ ان الابداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وان فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الابداع.
- عدم توفر البيئة الابداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الاغلب في البيئة التي توفر عناصر الابداع ومقوماته.

ويمكن تلخيصها فيما يلي: (Yenat, 1998, p01)

- معوقات متعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها عوامل محجمة للإبداع.
- اهمال الأفكار الجديدة خصوصا الصادرة من المستويات الدنيا والنظر اليها بنوع من الشك والريبة.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات والي تعارض مع كل ما هو جديد وبالتالي لا ينبغي مخالفتها.
- عدم ثقة القيادات الادارية بأنفسهم وخوفهم من اشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم.

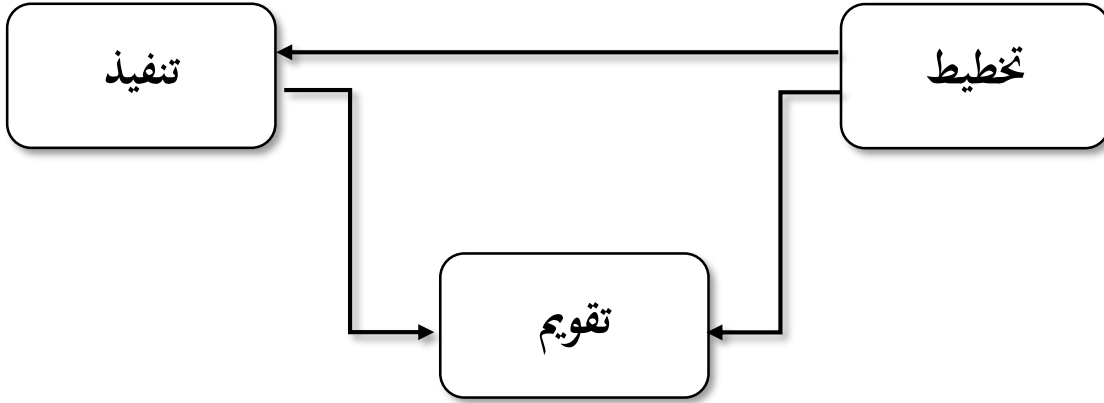
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات الاجراءات.
- غياب السياسة التحفيزية كتشجيع المجتهدين والمتفوقين في العمل والذين يعتبرون مصدرا للإبداع.
- اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد
- عدم وضوح اهداف المنظمة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الابداع.
- عدم الاعتماد على الاسس العلمية والموضوعية في تصميم انظمة التعيين والتقييم والتكوين من شأنه كذلك ان يعرقل الابداع في المنظمة.

12. العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري:

تتجلى أهمية الإبداع والحاجة إلى الإبداع عندما يدرك صانعو القرار في منظمة ما التناقض بين الأداء الفعلي والمطلوب للمنظمة، مما يحفز البحث واعتماد أساليب عمل جديدة، وكما رأينا فإن عملية الإبداع التنفيذي تمر بعدة مراحل، تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار، ثم حلها بصرياً وتحويلها إلى عمل إبداعي، اعتماداً على وسط عمل الفرد وما هو متاح من الوسائل له، من هنا نواصل تطوير أفكار الإبداع من خلال القيادة الادارية الناجحة.

ويرى الخفاف (2009، ص36) ان المدير كي ينجح باعتباره (قائدا) في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره (مديرا) وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره (مواطننا) فعليه اعتماد مسار ابداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (01): دورة مبسطة للإبداع.



المصدر: (الخفاف، 2009، ص 37)

نلاحظ من الشكل رقم (01) ان التخطيط أساس النجاح وبدائته وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بعين الاعتبار حالة التوازن بين اهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويظهر الجدول الآتي أهم هذه الأهداف.

الجدول رقم (01): أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

أهداف الفرد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
1- الشعور بالإشباع.	1- تحقيق الأهداف	1- تكافؤ الفرص
2- الارتقاء بالمعيشة.	2- الاستخدام الأمثل للمواد	2- تحقيق الرفاه للمجتمع
3- الانتماء الى العمل	3- تنمية التطور	3- حماية الافراد والبيئة
4- المشاركة في الإدارة	4- استثمار الابتكار	4- نمو الاقتصاد العام
5- حرية الإدارة	5- تطور مستمر	5- الارتقاء بالمجتمع

المصدر: (الخفاف، 2009، ص 37)

ونلاحظ من جدول رقم (01) أن القيادة الإدارية الإبداعية تظهر من اعتماد نمط واستراتيجية تتناسب مع الظروف في المؤسسة، ومن خلال حرص المدير على العمال لتحقيق الإنتاجية المستهدفة (الكمية والنوعية) وهذا ما يسمى (معادلة العمل)

من خلال المقترحات السابقة تم التأكيد على أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة، وضرورة الاهتمام بخلق مناخ تنظيمي مناسب لتسهيل العملية الإبداعية لدى الموظفين، وكما ذكرت بشاوي (2008، ص 07) ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها:

- تفويض السلطات لمروسيهم.
 - زرع الثقة بمروسيهم وقدراتهم.
 - تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الإبداعية.
- ومع ذلك، فإن المشكلة هذا النوع من الدراسات هي أنها من الصعب تحديد خصائص القادة التي يتطابق معها الإبداع الموجود في المنظمة. وفي مواجهة هذه الصعوبات، وجدنا أن البحث المتعلق بالإبداع والقيادة تحول في اتجاه مختلف، لا يسأل عن خصائص القادة، بل يسأل عما يفعلونه، بمعنى دراسة أنماطهم القيادية.

نعتبر أنماط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على إبداع المنظمة، ويرجع ذلك من تأثير القادة على سلوك مروسيهم. يمكن للقادة تعزيز تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين من خلال تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات والتصدي لها ومن خلال إشراكهم في السلوكيات التي تزيد من الإبداع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. ومن الأفضل للقادة أن يكونوا قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل التركيز عليه، ومن خلال توفير الكفاءة المادية والتحفيز المعنوي وتشجيع المنافسة بين المرؤوسين لتوليد الأفكار الإبداعية ومناقشتها وتطبيقها بشكل جيد.

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي (الحر)، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع. (كنج وأندرسون، 2004، ص 48)

وكشفت دراسات متعددة ان المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها. (نجم، 2006، ص 135)

لكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعاً هي الأكثر حرية، كما هو الحال في المنظمات ذات النمط القيادي الفوضوي (الحر)، ويكون هذا الامر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بان الإبداع ليس مجرد عملية توليد

أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، لكن التحول الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت الإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة استراتيجية واضحة للتنفيذ. (كنج وأندرسون، 2004، ص 165)

وفي الأخير، يمكن القول إن الموارد البشرية الإبداعية تميل إلى امتلاك قادة يؤمنون بالمشاركة ومرونة الاتصال والاهتمام بالأفكار الإبداعية، لكن هذا المزيج لا يضمن بأي حال وجود كفاءات إبداعية بسبب خصائص مجموعة معينة ووظائف تنظيمية قد يتطلب الأمر نمط قيادة يعتمد أكثر على المركزية والتوجيه.

خلاصة:

لا تقتصر قيمة الإبداع على المنشأة وحدها، ولكن القدرة على الوصول الى أفكار فريدة وحلول مناسبة يمكن أن تفيد الأفراد أيضا، فالإبداع يدعم قوة أي منشأة في تمييزها عن المنشآت الأخرى، كما ان الظروف المتغيرة التي تعيشها المنشآت اليوم سواء كانت ظروف سياسية او اجتماعية او اقتصادية تتطلب من المنشآت الاستجابة بشكل إبداعي لهذه المتغيرات لضمان بقائها واستمرارها.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

منهجية البحث الإجراءات الميدانية

تمهيد:

من المعروف ان ما يميز البحث العلمي هو مدى موضوعيته ودقة وثبات نتائجه، وهذا لا يكمن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة إجراءات ميدانية ومنهجية علمية ودقيقة، وهذا ما سنحاول أن نوضحه في هذا الفصل من خلال إعطاء نظرة تكاملية عن مجريات الدراسة الميدانية وعليه يمكن ان نلخص مكونات هذا الفصل في تحديد منهج ومجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات وكيفية التحليل الإحصائي لها.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين اول الخطوات البحث وتهدف الى استطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على اهم الفروض التي يمكن وضعها واخضاعها للبحث صياغة دقيقة تيسر العمق في بحثها في مراحل لاحقة، وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة في الفترة الممتدة بين 2022/05/31 الى 2022/06/10 حيث بدأنا باستخراج وثيقة الترخيص بأجراء زيارة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة (الملحق 01) وانتهت باستلام آخر وثيقة استبيان من العينة الاستطلاعية، وهدفت الدراسة الاستطلاعية الميدانية الى:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء اجراء هذه الدراسة الميدانية.
- اختبار الخصائص السيكومترية لأداة البحث، أي اختبار صدق وثبات الاستبيان.

2. منهج البحث:

في هذه الدراسة استخدم الباحثان **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث سيتم جمع البيانات للوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والابداع الإداري.

3. مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والبالغ عددهم 99 مستشار رياضي.

عينة البحث: وتمثل العينة جزء من المجتمع حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 60 مستشار وزع عليهم الاستبيان، وقد تم استرداد 54 استبيان، أي نسبة استرجاع 60.6%.

4. مجالات البحث:

- **المجال البشري:** تألف مجتمع الدراسة من بعض مستشاري الرياضة على مستوى منشآت رياضية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 54 مستشار رياضي موزعين على 15 منشأة رياضية.
- **المجال المكاني:** تم اجراء الدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- **المجال الزمني:** بدأت يوم اختيار الموضوع بتاريخ 2021/10/22 وانتهت الدراسة بتاريخ 2022/06/19.

5. متغيرات البحث:

أ. المتغير المستقل: أنماط القيادة

ب. المتغير التابع: الإبداع الإداري.

ومن خلال موضوع دراستنا: دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الابداع الإداري بالمنشآت الرياضية،

فانه تم تحديد المتغيرين المستقل والتابع بالشكل التالي:

شكل رقم (02): يمثل متغيرات الدراسة.



6. أدوات البحث:

لكل بحث علمي او دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول ان يلجأ الى الأدوات التي توصله الى الحقائق التي يسعى اليها ليحصل على التقدير الكافي من المعلومات والمعطيات التي تفيدنا، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

- الاستبانة
- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS) اصدار 26
- جهاز كمبيوتر محمول من نوع Dell Latitude

وبعد الاطلاع على مجموعة من المراجع والدراسات وبناءا على ما جاء في الفصلين السابقين (فصل أنماط القيادة، فصل الابداع الإداري)، تم تصميم الصورة الأولى للاستبيان والذي كان متكون من محورين وتم تقسيمه على النحو التالي:

الجدول رقم (02): جدول يبين هيكل الاستبانة.

المحور	ترقيم العبارات	محتوى المحور
الأول: البيانات العامة	من 01 الى 03	عبارة عن بيانات شخصية تتمثل في: الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل.
الثاني: الأنماط القيادية	من 01 الى 30	تتضمن عبارات تقيس رؤية المرؤوسين في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة للنمط القيادي الذي يمارس عليهم وهذه العبارات مكونة من ثلاثة محاور هي: 01-10 تقيس النمط القيادي الديمقراطي 10-20 تقيس النمط القيادي الأوتوقراطي 20-30 تقيس النمط القيادي الفوضوي (الحر).
الثالث: الابداع الإداري	من 01 الى 10	يتضمن عبارات تقيس مستوى الابداع الإداري بالمنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

1.1.6 . طريقة تصميم الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) ثلاثي الابعاد (أوافق، محايد، غير موافق) (الملحق 03)، ومقياس ليكرت هو مقياس يعتمد أكثر في القياسات النفسية والاجتماعية التي تعتمد على الاستبيانات والتحليلات الإحصائية، استنبطه عالم النفس الأمريكي رينسيس ليكرت (Rensis Likert) سنة 1932، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة او الاعتراض على صيغة معينة.

ويتألف المقياس من الفقرة (The item) والتي تنقسم على قسمين:

- الجذع (The stem): وهي الجملة التي تحدد الصيغة.
- السلم (The scale): وهو المقياس الذي يستعمل لتحديد درجة الاختلاف او الموافقة مع الجذع.

2.1.6 . طريقة تصميم الاستبيان:

الجدول رقم (03): توزيع فقرات في مقياس ليكرت الثلاثي

السلم	الفترات حسب السلم	طول الفقرة	سلم ليكرت
غير موافق	1.66 – 01	0.66	01
محايد	2.33 – 1.67		02
اوافق	3 – 2.34		03

المصدر: (Pimentel, 2010, p109-112)

7. الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

1.7 . صدق الأداة:

1.1.7 . صدق المحكمين:

لغرض التأكد من صدق الأداء والتأكد من قدرتها الفعلية على قياس ما وضعت لقياسه الا وهو مدى الابداع الإداري، تم عرض الاستمارة على مختصين لغرض التحكيم والتأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيه عباراتها وخدمتها لهدف الدراسة، وكان ذلك في الفترة الممتدة من 2022/05/25 الى 2022/06/05 حيث تم تحليل آراء المحكمين فيما يخص مختلف عبارات ومحاور الاستبانة مما أسفر الى ادخال بعض المتغيرات على صورة الاستبانة من خلال التغيير في صياغة بعض الكلمات او العبارات، او الحذف النهائي لها.

2.1.7. صدق الاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (المحلق 02) وقد أظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (04): جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.756**	0.000	06	0.724**	0.000
02	0.882**	0.000	07	0.655**	0.000
03	0.753**	0.000	08	0.842**	0.000
04	0.666**	0.000	09	0.706**	0.000
05	0.630**	0.000	10	0.843**	0.000

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

من نتائج الجدول نجد ان معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.01**، يحد ان الحد الأدنى للمعاملات الارتباط كان **0.630** فيما كانت اعلى درجة ارتباط **0.882**.

وعليه فإن جميع فقرات النمط القيادي الديمقراطي منسجمة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (05): جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الأوتوقراطي.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
11	0.424**	0.001	16	0.675**	0.000
12	0.436**	0.001	17	0.716**	0.000
13	0.530**	0.000	18	0.589**	0.000
14	0.612**	0.000	19	0.637**	0.000
15	0.638**	0.000	20	0.330*	0.015

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

* : الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0.05

من نتائج الجدول نجد ان معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث ان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط كان 0.333 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فيما كانت اعلى درجة ارتباط 0.716 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

وعليه فإن جميع فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي منسجمة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (06): جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي الفوضوي (الحر).

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
21	0.427**	0.001	26	0.519**	0.000
22	0.462**	0.000	27	0.294*	0.031
23	0.587**	0.000	28	0.553**	0.000
24	0.488**	0.000	29	0.370**	0.006
25	0.601**	0.000	30	0.424**	0.001

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

* : الارتباط دال عند مستوى المعنوية 0.05

من نتائج الجدول نجد ان معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات النمط القيادي الفوضوي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث ان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط كان 0.294 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فيما كانت اعلى درجة ارتباط 0.601 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

وعليه فإن جميع فقرات النمط القيادي الفوضوي منسجمة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (07): جدول يبين درجات الاتساق الداخلي لفقرات الابداع الاداري.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.799**	0.000	06	0.793**	0.000
02	0.860**	0.000	07	0.784**	0.000
03	0.422**	0.001	08	0.836**	0.000
04	0.765**	0.000	09	0.770**	0.000
05	0.710**	0.000	10	0.620**	0.000

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

من نتائج الجدول نجد ان معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الابداع الاداري والدرجة الكلية

للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.01**، حيث ان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط كان **0.422**

فيما كانت اعلى درجة ارتباط **0.601**

وعليه فإن جميع فقرات الابداع الاداري منسجمة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق

الاتساق الداخلي.

2.7. ثبات الأداة:

1.2.7. معامل الفا كرونباخ (Reliability analysis cronbach's alpha)

للتأكد من ثبات كل محور وكذا التأكد من ثبات الأداة ككل تم حساب معامل الفا كرونباخ لكل محور على حدا كما تم حساب معامل الثبات للأداة ككل (الملحق 03)، وكانت النتائج كما في الجدور التالي:

الجدول رقم (08): جدول يبين معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
محور الأنماط القيادية	30	0.700
محور الإبداع الإداري	10	0.904
الاستبيان ككل	40	0.816

يتضح من الجدول رقم (08) ان الثبات العام لمحاور الاستبيان مرتفع، حيث بلغ **0.816** بالنسبة للاستبيان ككل فيما تراوح ثبات المحاور (**0.700** و **0.904**) وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

8. إجراءات توزيع الاستبانة:

تم الاستعانة بخريطة غوغل (Google Maps) لتحديد الاحياء التي تتواجد على مستواها المنشآت الرياضية لولاية بسكرة.

في كل مرة تم تحديد منطقة والتوجه الى كل المنشآت الموجودة على مستوى ولاية بسكرة وتقديم الاستبيان الى المستشار الرياضي وتحديد طريقة استرجاع الوثيقة وغالبا ما تم الاتفاق على العودة مرة أخرى الى المنشأة واسترجاع الوثيقة من يد المستشار او الحارس.

الا ان هذا لم ينفي التعرض الى بعض الصعوبات والعراقيل ولعل من أهمها:

- عدم تواجد المستشارين على مستوى المنشآت وقت التوجه اليها مما استدعى العودة مرة أخرى الى المنشأة.
- عدم استقبالنا من طرف بعض المستشارين.
- عدم ايفاء بالوقت المحدد للإجابة على الاستبيان، مما استدعى العودة إليهم عدة مرات.

— بعض المعينات فيما يتعلق بعدم استرجاع الوثيقة نهائيا او استرجاعها وبها أخطاء في الإجابة،
والجدول التالي يبين نسب توزيع واسترجاع الاستمارة:

الجدول رقم (09): جدول يبين بعض النسب المتعلقة بتوزيع واسترجاع الاستبيان.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات المعمول بها	عدد الاستبيانات الغير معمول بها	
60	57	03	54	03	العدد
%100	%95	%05	%90	%10	النسبة

9. الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات:

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \times \sum y}{n}}{S_x \times S_y}$$

حيث:

S_x : الانحراف المعياري. n : هو عدد العينة او الافراد.

✓ الانحراف المعياري (Standard deviation)

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{X})^2}{n}}$$

حيث:

\bar{X} : المتوسط الحسابي. n : هو عدد العينة او الافراد.

✓ المتوسط الحسابي (Statistical mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

حيث:

$\sum x$: يمثل مجموع التكرارات. n : هو عدد العينة او الافراد.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Reliability analysis cronbach's alpha)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث:

k : يمثل عدد العبارات. σ_{yi}^2 : يمثل تباين الفقرة. σ_x^2 : يمثل تباين الكلي للفقرة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج البحث

1. خصائص عينة البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعين الدراسة، وتمثل في (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
85.2%	46	ذكر
14.8%	08	أنثى
100%	54	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا أن عدد اغلب أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور والبالغ عددهم 46 فرد أي ما يقابله 85.2%، اما بالنسبة لجنس الإناث فقد بلغ عددهم 08 مفردة أي ما يقابله 14.8%.

ومنه نستنتج أن أغلب مستشاري الرياضة في المنشآت الرياضية من فئة الذكور وهذا راجع الى طبيعة العمل.

– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	إكمالي
16.7%	09	ثانوي
83.3%	45	جامعي
100%	54	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن:

- عدد أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي الثانوي بلغ عددهم (09) بنسبة 16.7%
 - عدد أفراد عينة الدراسة مستواهم الدراسي الثانوي بلغ عددهم (45) بنسبة 83.3%
- ومنه نستنتج أن أغلب مستشاري الرياضة بالمنشآت الرياضية لولاية بسكرة مستواهم جامعي.
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
24.1%	13	أقل من 5 سنوات
25.9%	14	من 5-9 سنوات
50%	27	أكثر من 10 سنوات
100%	54	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن:

- عدد أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات (13) فرد أي بنسبة 24.1%
 - عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5-9 سنوات (14) فرد أي بنسبة 25.9%
 - عدد أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات (27) فرد أي بنسبة 50%
- وهذا ما يفسر ان أكبر نسبة من مستشاري الرياضة ذو الخبرة أكثر من 10 سنوات.

2. عرض وتحليل النتائج:

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 و -1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:
(الزعيبي، 2012، ص280)

ضعيفة

$$-0.3 < R < 0.3$$

متوسطة

$$-0.3 \leq R < -0.7 \text{ أو } 0.3 < R \leq 0.7$$

قوية

$$-0.7 \leq R \leq -1 \text{ أو } 0.7 \leq R \leq 1$$

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة n	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
نمط القيادة الديمقراطية	2.431	0.576	54	0.794**	0.000	دال
الإبداع الإداري	2.390	0.605				

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

من نتائج الجدول رقم (13) نجد ان قيمة الدلالة **sig=0.00** وهو اقل من مستوى المعنوية

0.01 مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين "نمط القيادة الديمقراطي" و "الإبداع الإداري"

وبالعودة الى قيمة معامل الارتباط بيرسون نجدها قد بلغت **0.794** وهي قيمة موجبة مما يعني وجود

ارتباط طردي قوي بين نمط القيادة الديمقراطي والإبداع الإداري.

2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة n	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
نمط القيادة الأوتوقراطية	2.005	0.488	54	-0.285*	0.036	دال
الابداع الاداري	2.390	0.605				

*: الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05

من نتائج الجدول رقم (14) نجد ان قيمة الدلالة **sig=0.036** وهو اقل من مستوى المعنوية

0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين "نمط القيادة الأوتوقراطية" و "الابداع الإداري"

وبالعودة الى قيمة معامل الارتباط بيرسون نجدها قد بلغت **-0.285** وهي قيمة سالبة مما يعني

وجود ارتباط عكسي ضعيف بين نمط القيادة الأوتوقراطي والابداع الإداري.

3.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والإبداع الإداري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد العينة n	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
نمط القيادة الفوضوية	1.920	0.402	54	-0.089	0.522	غير دال
الابداع الاداري	2.390	0.605				

من نتائج الجدول رقم (15) نجد ان قيمة الدلالة $\text{sig}=0.522$ وهو أكبر من مستوى المعنوية

0.05 مما يعني عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين "نمط القيادة الفوضوية" و "الابداع الإداري"

وبالعودة الى قيمة معامل الارتباط بيرسون نجدها قد بلغت -0.089 وهي قيمة سالبة أقرب من

0 مما يعني عدم وجود ارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي والابداع الإداري.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل اليها:

1.1. مناقشة الفرضية الأولى:

في ضوء النتائج المتوصل اليها تبعا للجدول رقم (13) الخاص بمعامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والابداع الإداري، وجدنا ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت **0.794** وهو معامل ارتباط طردي قوي ويشير على ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وهذا يعني أن المرؤوسين يتأثرون بشكل إيجابي في العمل بنمط القيادة الديمقراطية لرؤسائهم، مما يعني أن إبداع الرؤساء يساعد على تطوير مهارات المرؤوسين وتعزيز قدراتهم، ويساهم في تحقيق أفضل أداء في العمل.

هذه النتيجة توافق الى ما أشار اليه العديلي بقوله "ان القائد الديمقراطي هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه." (العديلي، 1995، ص132).

ويعتمد القائد في النمط الديمقراطي "الى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين، وهو دائم يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم اسرة واحدة او فرد واحد." (مقدودة وآخرون، 1987، ص62)

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "عادل الشقحاء 2004" الذي توصل الى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والابداع الإداري، وتتفق أيضا مع دراسة "احمد بوسكرة 2014" الذي توصل الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والقدرات الإبداعية لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

كما سبق نستنتج ان الفرضية الأولى محققة حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

2.1. مناقشة الفرضية الثانية:

في ضوء النتائج المتوصل اليها تبعا للجدول رقم (14) الخاص بمعامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والابداع الإداري، وجدنا ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت -0.285 وهو معامل ارتباط عكسي ضعيف ويشير على ان هناك علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرين، وهذا يعني عدم وجود تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن أساليب القيادة لا تتفق مع آراء المستشارين، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم الإبداعية.

وهذه النتيجة توافق الى ما أشار اليه فتحي "تميز القيادة الأتوقراطية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي وهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الاعضاء ما يقوم به من اعمال، كما انه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر التواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتمادا كلياً عليه. (فتحي، 2003، ص161) ويتبنى بعض المفكرين الاداريين على النمط الأتوقراطي في القيادة لاعتقادهم ان القائد من هذه الفصيلة يتفانى في انجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "احمد بوسكرة 2014" الذي توصل اليه وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الأتوقراطي والقدرات الإبداعية لدى إطارات الشباب والرياضة، وتتفق أيضا مع دراسة "محمد بن احمد بن محمد جبرة 2005" الذي توصل على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الابداع الإداري والقيادة المتسلطة من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بمدينة جدة.

مما سبق نستنتج ان الفرضية الثانية محققة حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأتوقراطية والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

3.1. مناقشة الفرضية الثالثة:

في ضوء النتائج المتوصل اليها تبعا للجدول رقم (15) الخاص بمعامل الارتباط بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والابداع الإداري، وجدنا ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت -0.089 وهي قيمة سالبة أقرب من 0 مما يعني عدم وجود ارتباط ويشير مستوى الدلالة على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين. وهذا يعني ان النمط القيادة الفوضوية يتصف الجو بالحرية التامة، حيث يعتقد قادة الفوضى أن تطوير قدرات موظفيهم وتحسين قدرتهم على أداء وظائفهم يتم من خلال منحهم الحرية في ممارسة سلطتهم واستقلاليتهم في إنجاز عملهم، مما يؤثر سلبيًا على قدراتهم الإبداعية.

وهذه النتيجة تتوافق الى ما يعرفه محمد فتحي "القيادة الفوضوية على انها قيادة ترى ان على كل فرد ان يعمل ما يراه مناسباً فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حريه تصريف الامور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا اهداف، فالنظام غير محدد والهدف غير واضح. (فتحي، 2003، ص169)

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "خدروش لمياء وشناق سهام 2017" التي توصلت الى إعاقه القيادة الفوضوية للإبداع الإداري، وتتفق أيضا مع دراسة "لعمور رميلة 2015" التي توصلت الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والابداع الإداري.

مما سبق نستنتج ان الفرضية الثالثة غير محققة حيث توصلنا الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

2. نتائج الدراسة:

بعد جولتنا للبيانات وتحليلنا للنتائج واختبار كل الفرضيات تبعا لمؤشراتها ومعالجتها احصائيا، وتفسير ما توصلنا اليه من نتائج، ومناقشتها تبعا لما توصلت اليه الدراسات النظرية والدراسات السابقة، يمكن ان نقوم بتلخيص النتائج العامة للبحث:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية وذلك بعد التأكد منها إحصائيا من خلال النتائج الواردة في الجدول الخاصة بمحور القيادة الديمقراطية في الاستبيان.
- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية وذلك بعد التأكد منها إحصائيا من خلال النتائج الواردة في الجدول الخاصة بمحور القيادة الأوتوقراطية في الاستبيان.
- عدم تحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الفوضوية (الحر) والابداع الإداري بالمنشآت الرياضية وذلك بعد التأكد منها إحصائيا من خلال النتائج الواردة في الجدول الخاصة بمحور القيادة الفوضوية في الاستبيان.

3. التوصيات والاقتراحات:

1.3. التوصيات:

ان الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) والإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية، وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكن أن نوصي بـ:

- 1- تحتاج الإدارة إلى الابتعاد عن أنماط القيادة التي تحد من إبداع العاملين بالمنشآت الرياضية.
- 2- يجب تدريب القادة على نماذج قيادية إيجابية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات لأداء مهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية حيث أن هذا له تأثير إيجابي على العاملين لأنه يشجع شعورهم بالانتماء والولاء.
- 3- لابد من الاهتمام بالإبداع الإداري للمنشآت الرياضية من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع وخاصة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.
- 4- إشراك العاملين في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم وتشجيعهم وحثهم على تقديم الأفكار والجديدة والجيدة التي تساهم في رفع حالة الإبداع الإداري.
- 5- الحاجة الى تعزيز الاتصال الفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.
- 6- لابد من اعتماد أساليب حديثة وخطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على كافة المشكلات الإدارية واعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على التغلب على معوقات الإبداع الإداري.

2.3. الاقتراحات:

- 1- تشجيع نمط القيادة الديمقراطية لمديري المنشآت الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة بصفة خاصة من طرف الهيئات المسؤولة وذلك لما يلعبه من دور في الرفع من الإبداع الإداري.
- 2- إخضاع كل من يترشح لإدارة معينة ان يقوم باختبارات تقيس النمط القيادي للمتريشح حتى يختار كل من ينصف بصفات قيادية تشاركية.
- 3- تطوير وتنمية كفاءات العاملين من خلال تفويضهم بعض مهام ومسؤوليات رؤسائهم مما يجعل منه حافز معنوي ووسيلة للتنمية والتطوير.
- 4- إدراج برامج التدريب لفائدة المرؤوسين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.
- 5- القيام بورشات مع منشآت المماثلة قصد تطوير الحس الإبداعي وإعطاء أفكار خارج الصندوق بسبب التنوع اللامتناهي والاتجاهات المتبعة في كل منشأة.
- 6- العمل على تنظيم تدريبات احترافية مع أحدث المناهج الخاصة بالعمل لمواكبة التطور وإبقاء المنشأة دوما في القمة.
- 7- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية في مستويات وظيفية أخرى للكشف عن دور الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

(1) القرآن الكريم.

(2) الحديث النبوي الشريف.

ثانياً: المعاجم والقواميس

(3) معجم اللغة العربية، (2001). المعجم الوجيز، القاهرة: طبعة وزارة التربية والتعليم.

(4) محمد، فتحي (2003). 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

ثالثاً: المراجع باللغة عربية

– الكتب:

(5) إبراهيم محمود، عبد المقصود (2005). السلوك الإنساني في التنظيم، بيروت: مكتبة النهضة العربية.

(6) أبو النصر، مدحت محمد (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

(7) احمد سيد، مصطفى (2000). ادارة السلوك التنظيمي، مصر: رؤية مستقبلية.

(8) احمد صقر، عاشور (1989)، السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

(9) أحمد، ماهر (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

(10) بلال خلف، السكارنة (2011). الإبداع الإداري، ط1، الأردن: دار المسيرة.

(11) جاري، ديسلر (2002). أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ (العمل الأصلي نشر في عام 1992).

(12) حامد عبد السلام، زهران (1984). علم النفس الاجتماعي، ط5، القاهرة: عالم الكتب.

(13) حسين، حريم (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد.

(14) حليم، المنيري وعصام، بدوي، (1992). الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، القاهرة: المكتبة الأكاديمية

(15) الخفاف، عبد المعطي (2009). مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الدجلة.

(16) داركر، بيتر (1996). الإدارة، المهام- المسؤوليات- التطبيقات، ط3، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

(17) رفاعي، محمد رفاعي (2004). السلوك الإنساني في التنظيم، بيروت: مكتبة النهضة العربية.

(18) سلامة، صبحي خميس (2000). تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، عمان:

دائرة التربية والتعليم.

- (19) سهير، كامل احمد (2001). علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- (20) سيد، صبحي (1986). تصرفات سلوكية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (21) الشمري، فهد عايض (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية.
- (22) صبحي، تيسير (1992). الموهبة والابداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، ط1، الأردن: دار اشراق.
- (23) الصيرفي، محمد (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- (24) الصيرفي، محمد عبد الفاتح (2003). الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (25) طارق، السويدان ومحمد، أكرم العدلوني (2004). مبادئ الإبداع، ط3، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
- (26) طاهرة، كلالدة (1997). القيادة الإدارية، عمان: دار زهران.
- (27) طرق، عبد الحميد البدري (2002). اساسيات علم ادارة القيادة، عمان: دار الفكر.
- (28) عادل، احمد الاستول (1987). علم النفس الاجتماعي، القاهرة: مكتبة انجلو المصرية.
- (29) عباس كاظم، نور الدين (1995). إدارة العمل الإسلامي، ط1، بيروت: دار المداد.
- (30) عبد الفتاح، حسن (1972). مبادئ الادارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- (31) العبيدي، محمد وولي، محمد، (2010)، الابداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، عمان: ديونو للنشر.
- (32) عصام، حسن الديلمي (2014). البحث العلمي واسسه ومناهجه، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- (33) علي، الشرقاوي (2005). إدارة الأعمال بالوظائف والممارسات الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية.
- (34) عليوه (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، القاهرة: دار السماح.
- (35) فتحي، جروان (2002). الابداع مفهومه - معايير - نظرياته - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- (36) فتحي، عبد الرحمان جروان (1999). الموهبة والتفوق والابداع، الإمارات: دار الكتب الجامعي.
- (37) فتحي، عبد الرسول محمد (2016). التربية الإبداعية ووسائل تحقيقها، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- (38) فضيل، دليلو وآخرون (2001). اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط1، قسنطينة: جامعة منتوري.
- (39) فوزي، حبيش (1991). الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت: دار النهضة العربية.
- (40) كريستوف، فريديريك (2000). حرب الابداع فن الإدارة بالافكار، القاهرة: إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية.
- (41) محمد حسن، حمادات (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن: دار الحامد.
- (42) محمد، أبو زيد (2015). الإبداع في التفكير، الطبعة العربية، عمان: دار أجد للنشر والتوزيع.

43) محمد، بلال الزعبي وعباس، الطلاحفة (2012). النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

44) محمد، حسنين العجمي (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة.

45) محمد، رفيق الطيب (1995). مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

46) محمد، سعيد أنور سلطان (2003). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

47) محمد، شفيق (1999). العلوم السلوكية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

48) محمد، فتحي محمود (1998). الادارة العامة المقارنة، ط1، الرياض: دار الفجر للنشر والتوزيع.

49) محمد، منير مرسي (1993). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

50) محمود، المساد (2003). الإدارة الفعالة، ط1، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

51) محمود، سلمان العميان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل.

52) ناصر محمد العديلي (1995). السلوك الانساني والتنظيمي في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

53) نجم، عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن 21، ط1، عمان: دار صفاء.

54) نصر، عزة جلال (2008). الابداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة ثانوية العامة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

55) نواف كنعان (1985). القيادة الادارية، الرياض: دار العلوم.

56) نواف كنعان (1992). القيادة الإدارية، عمان: دار زهران.

57) نواف كنعان (1999). القيادة الإدارية، ط3، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

58) نيجل، كنج ونيل، أندرسون (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمد حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر.

59) هشام، يحي الطالب (2006). دليل التدريب القيادي، ط1، الأردن دار العربية للعلوم.

60) هوارى (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، القاهرة: مكتبة عين الشمس.

61) يعقوب، حسن نشوان (1985). الإدارة والاشراف التربوي، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

– الرسائل والأطروحات

62) بدر سليمان، المزروع (1997). الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة تطبيقية في

مدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية، دولة السعودية.

63) خلف، محمد كريم (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة

الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، دولة فلسطين.

- (64) الشحقاء، عادل (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، دولة السعودية.
- (65) شريقي، مقدودة واخرون (1987). أساليب القيادة في الوسط الجامعي، مذكرة نيل شهادة ليسانس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة مسيلة.
- (66) الصالح، جليح (2006). أثر القيادة الإدارية على إدارة العاملين، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.
- (67) طلال، عبد المالك الشريف (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية، دولة السعودية
- (68) لبوز، الياس (2008). دور الابداع الداري في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

– المجلات والدوريات:

- (69) بشاوي، لمياء (2008). "الابداع في المنظمات، كيف ننمي الابداع في منظماتنا"، بحث منشور.
- (70) تريش، لحسن (2008). "الخوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة"، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 10، العدد 02، الجزء 02.
- (71) الحراشة محمد الهيتي (2006). "اثر تمكين الاداري والدعم التنظيمي قي السلوك الابداعي، كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة علوم الادارية، الأردن، المجلد 33، العدد 02.
- (72) حسين، إبراهيم وعبد العاطي، أحمد الصياد (1993). "البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي"، مجلة رسالة الخليج، العدد 80.
- (73) القحطاني صالح بن سعيد (2002). "المعوقات التنظيمية لابداعي عند موظفي التطوير الإداري بالاجهزة الحكومية في السعودية"، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 02.
- (74) الكعبي سهام مطشر (2013). "الابداع: المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبل التنمية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد 36.
- (75) موحى مهدي عطية (2010). "تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفاعلية الابداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 36 العدد 97.
- (76) نجم عبود نجم (2006). "الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 04.

- 77) American society for training and development, discovering and developing creativity, (1989)
- 78) Aubert Nicole (1997), **Diriger et motiver**, Editions Chihab: Batna, N éd.
- 79) B. Yvan & G. Christian (1999), **Un leader**, Revue française de gestion, R F G : Paris, n°14.
- 80) Carr, clayn (1994), **the Compétitivepowere of constant créativitéAmacom**, American Management association U.S.A
- 81) Clegg B (1999), **Creativity and innovation for managers**, 1st Ed, London: Butterwerth Heinemon LTD,
- 82) Jonald L. Pimentel (2010), **A note on the usage of likert Scalling for research data analysis**, Department of Mathematics and statistics universtiy pf Souhtern Mindanao, Philippines
- 83) Michele Myers & Gail Myers (1983), **Managing by communication : An organizational approach**, Mc Graw-Hill book company: New York.
- 84) Peters, Tom, & waterman, Bon (1982), **in search of Excellence**, New York: Harper and Row.
- 85) Richard L Daft & Raymond A Noe (2001), **Organizational behavior**, Fort Worth : Harcourt College Publishers.
- 86) Tang Tai, Y.Hua Chang (2010), **Impact of roleconfliet on employee creativity**, African journal of business management, Providence University, Taiwan, Vol 4, n 6.
- 87) Yenat Z, fonction GRH (1998), **fonction stratégique de l'entreprise aujourd'hui et demain**, ALGRH, le 24-25-26 octobre.

الملاحق

الملحق 01

تصريح القيام بالزيارة



قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

الرقم: 128/ق.إ.و.ت.د/2022

إلى السيد / مدير الشباب والرياضة ولاية
بسكرة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة):

1. عمس الزهراء محمد علي الدين 2. بنه رمضان عماد

المنتمي لقسمنا، مستوى تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية،
وذلك بالفترة: من إلى

لأجل اتمام إنجاز مذكرة التخرج في شقها التطبيقي و الموسومة ب:

دراسة القيادة في تحقيق النجاح الإداري للشباب
الرياضة

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

بسكرة في: 29 ماي 2022

رئيس القسم:

د/جمال كرابط
29 ماي 2022

موافقة الهيئة المستقبلية:

الوزير وبتفويض منه
مديرية الشباب والرياضة
بسكرة
محمد حيواوي

الملحق 02

نتائج اختبار الاتساق الداخلي

CORRELATIONS

/VARIABLES=10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع نمط القيادة الديمقراطية
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

نمط القيادة الديمقراطي

نمط القيادة الديمقراطي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
براعي المدير كمرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يسمح المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.	Pearson Correlation	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يسعى المدير عند توزيع المهام الى مراعات ظروف الموظفين.	Pearson Correlation	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يطبق المدير قوانين العمل بمروده وفقا لموقف معين.	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يشترك المدير العاملين في مناسباتهم.	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يحرص المدير على حل مشكلات العاملين.	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعتمد المدير على أسلوب الإكراه للعاملين وليس الاجبار.	Pearson Correlation	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يقترحها العاملون.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يسمح المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.	Pearson Correlation	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعطى المدير بالمروده والتكيف مع كل الظروف.	Pearson Correlation	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=20ع 19ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع الأوتوقراطية . القيادة .
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الأوتوقراطية
نمط القيادة الأوتوقراطية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
يحرص المدير على أن يسير العمل سيراً روتينياً.	Pearson Correlation	,424**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54
يعتبر المدير الولاء له مقياساً لحصول العامل على الامتيازات المختلفة.	Pearson Correlation	,436**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54
يفرض المدير التعليمات على العاملين.	Pearson Correlation	,530**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	Pearson Correlation	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يطالب المدير العاملين بتنفيذ الخطط دون الإنشغال في وضعها.	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
ينفرد المدير بتسيير شؤون المنشأة.	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
ينفرد المدير في اتخاذ القرارات دون استشارة العاملين.	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يوزع المدير الواجبات على العاملين دون المراعاة القدر انهم.	Pearson Correlation	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعتبر المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يطبق المدير الأنظمة بصرامة.	Pearson Correlation	,330*
	Sig. (2-tailed)	,015
	N	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع 24ع 23ع 22ع 21ع نمط القيادة الفوضوية
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		نمط القيادة الفوضوية
نمط القيادة الفوضوية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
لا يتابع المدير عمله عمليه عياد العاملين.	Pearson Correlation	,427**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54
يساهل المدير مع العاملين المتقصرين في أداء واجباتهم.	Pearson Correlation	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يسمح المدير للعاملين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل.	Pearson Correlation	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين.	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتهرب المدير من مشكلات العمل.	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.	Pearson Correlation	,519**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
ينقاد المدير لطلبات العاملين.	Pearson Correlation	,294*
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	54
يهمل المدير واجباته الإدارية.	Pearson Correlation	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعطي المدير الحرية الكامله للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	Pearson Correlation	,370**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	54
ينقل المدير أي تعبير بفرحه العاملين على أسلوب العمل.	Pearson Correlation	,424**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=40ع 39ع 38ع 37ع 36ع 35ع 34ع 33ع 32ع 31ع الاداري .الابداع
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الابداع الاداري
الابداع الاداري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
تسمح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.	Pearson Correlation	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
لدى المسؤولين الرعية في التطوير.	Pearson Correlation	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
للعاملين كدرات ومهارات للتنبؤ بالمشكلات أو الفرص.	Pearson Correlation	,422**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54
يتم تحريث الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون.	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعطي المدير الأولوية لإنتاج الأعمال حسب أهميتها.	Pearson Correlation	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يمتلك المدير كدره عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يجز الفائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	Pearson Correlation	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يستخدم في المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يساعد المدير على إيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجه العمل والعمال.	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يضع المدير قواعد وهوايين لتنظيم العمل.	Pearson Correlation	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق 03

معامل ألفا كرونباخ

RELIABILITY

```

/VARIABLES=24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
30 29 28 27 26 25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

محور الأنماط القيادية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	30

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=40 39 38 37 36 35 34 33 32 31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

محور الإبداع الإداري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	10

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملحق 04

الاستبيان قبل التعديل



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، يشرفني ان أتقدم اليكم بمجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع:

دور أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

لذا يرجى قراءة الأسئلة والإجابة عليها بصدق وموضوعية، واعلم انه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تعبر هذه الإجابات عن رأيكم، علما ان اجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، وبذلك تكون قد ساهتم بقسط كبير في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

تحت إشراف:

د. دحية خالد

إعداد الطلبة:

عش الزقاق محمد علاء الدين

برمضان عماد

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات العامة

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المستوى التعليمي:

ابتدائي اكمامي ثانوي جامعي

(3) الاقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مقياس الأنماط القيادية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.			
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.			
03	يمنح المدير العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.			
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.			
05	شارك المدير العاملين في مناسباتهم.			
06	يحرص المدير على حل مشكلات العاملين.			
07	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات.			
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.			
09	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.			
10	يشجع المدير العاملين على الإبداع في أسلوب العمل.			
11	يحرص المدير على أن يسير العمل سيرا روتينيا.			
12	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول العامل على الامتيازات المختلفة.			
13	يفرض المدير التعليمات على العاملين.			
14	بلد المدير في إعطاء أي نوع من حرية للعاملين.			
15	يطالب المدير العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.			
16	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات في يده.			
17	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات على تنوعها.			

			18	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون المراعاة القدر اّهم.
			19	. يعتبر القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.
			20	يطبق المدير الأنظمة بصرامة.
			21	لا يتابع المدير عملية غياب العاملين.
			22	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.
			23	يسمح المدير للعاملين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل.
			24	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين.
			25	يتهرب المدير من مشكلات العمل.
			26	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.
			27	ينقاد المدير لطلبات العاملين.
			28	ينصرف المدير عن أعمال الإدارة.
			29	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
			30	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين على أسلوب العمل.

المحور الثالث: مقياس الإبداع الاداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تفصح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.			
02	لدى المسؤولين الرغبة في التطوير.			
03	للعاملين قدرات ومهارات للتعنؤ بالمشكلات او الفرص.			
04	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون.			
05	يعطي المدير الأولوية لإنجاز الاعمال حسب أهميتها.			
06	يملك المدير قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.			
07	ينجز القائد المهام الموكلة اليه بأسلوب متجدد.			
08	يستخدم في المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الابداع.			
09	يعمل على تقديم حلول للمشكلات في وقت قصير.			
10	يوجد قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.			

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق 05

الصورة النهائية للاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، يشرفني ان أتقدم اليكم بمجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع:

دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

لذا يرجى قراءة الأسئلة والإجابة عليها بصدق وموضوعية، واعلم انه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تعبر هذه الإجابات عن رأيكم، علما ان اجابتمكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، وبذلك تكون قد ساهتمت بقسط كبير في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

تحت إشراف:

د. دحية خالد

إعداد الطلبة:

عش الزفاق محمد علاء الدين

برمضان عماد

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات العامة

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المستوى التعليمي:

ابتدائي اكمامي ثانوي جامعي

(3) الاقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مقياس الأنماط القيادية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.			
02	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأسلوب العمل.			
03	يسعى المدير عند توزيع المهام الى مراعات ظروف الموظفين.			
04	يطبق المدير قوانين العمل بمرونة وفقا لموقف معين.			
05	يشارك المدير العاملين في مناسباتهم.			
06	يحرص المدير على حل مشكلات العاملين.			
07	يعتمد المدير على أسلوب الاقناع للعاملين وليس الاجبار.			
08	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.			
09	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل.			
10	يتحلى المدير بالمرونة والتكيف مع كل الظروف.			
11	يحرص المدير على أن يسير العمل سيرا روتينيا.			
12	يعتبر المدير الولاء له مقياسا لحصول العامل على الامتيازات المختلفة.			
13	يفرض المدير التعليمات على العاملين.			
14	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.			
15	يطالب المدير العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.			
16	يتفرد المدير بتسيير شؤون المنشأة.			
17	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات دون استشارة العاملين.			

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
18	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون المراعاة القدر اهتم.			
19	يعتبر المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.			
20	يطبق المدير الأنظمة بصرامة.			
21	لا يتابع المدير عملية غياب العاملين.			
22	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.			
23	يسمح المدير للعاملين بالخروج من الإدارة أو القسم أثناء أوقات العمل.			
24	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين.			
25	يتهرب المدير من مشكلات العمل.			
26	يتجنب المدير التدخل في النزاعات التي تحدث بين العاملين.			
27	ينقاد المدير لطلبات العاملين.			
28	يهمل المدير واجباته الادارية			
29	يعطي المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.			
30	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين على أسلوب العمل.			

المحور الثالث: مقياس الإبداع الاداري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تسمح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.			
02	لدى المسؤولين الرغبة في التطوير.			
03	للعاملين قدرات ومهارات للتعامل بالمشكلات او الفرص.			
04	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون.			
05	يعطي المدير الأولوية لإنجاز الاعمال حسب أهميتها.			
06	يمتلك المدير قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.			
07	ينجز القائد المهام الموكلة اليه بأسلوب متجدد.			
08	يستخدم في المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الابداع			
09	يساعد المدير على إيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجه العمل والعمال.			
10	يضع المدير قواعد وقوانين لتنظيم العمل.			

Study summary in English:

The title of the study: The role of the leadership patterns applied in achieving administrative creativity in sports facilities.

Objectives of the study: The aim of the study is to know the correlation between leadership patterns and administrative creativity in sport facilities.

The Hypotheses: There is a correlation between leadership patterns and administrative creativity in sport facilities.

The Study's Approach: Descriptive analytical approach.

The Study's Community: The Study community consisted of the 99 sport consultants, from the Directorate of Youth and Sports of Biskra State.

The Study Tool: The study relied on the questionnaire tool.

The most Important results of the study:

- The first hypothesis that says There is a correlation between the democratic leadership and administrative creativity in sport facilities has been validated.
- The second hypothesis that says There is a correlation between the autocratic leadership and administrative creativity in sport facilities has been validated.
- The third hypothesis that says There is a correlation between the laissez-faire leadership and administrative creativity in sport facilities has not been validated.

Suggestions:

- Promoting the democratic leadership of managers of Sport facilities in general and the Directorate of Youth and sports in particular.
- Subject anyone who runs to particular administration to take a test that measures the candidate's leadership.
- Inclusion of training programmes for subordinates to enable them to perform their leadership functions
- Work to organize professional training with the latest curriculum to keep up.
- Conduct other studies similar to the current study at other functional levels.

Keywords: Leadership - Administrative Creativity - Sports facilities.

عنوان الدراسة: دور أنماط القيادة المطبقة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنشآت الرياضية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

الفرضيات: توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من مستشاري الرياضة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والبالغ عددهم 99 مستشار رياضي.

أداة الدراسة: إتمدت الدراسة على الإستبيان.

أهم نتائج الدراسة:

- إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأنه توجد علاقة إرتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- إثبات صحة الفرضية الثانية القائلة بأنه توجد علاقة إرتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.
- عدم إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة بأنه توجد علاقة إرتباطية بين نمط القيادة الفوضوية والإبداع الإداري في المنشآت الرياضية.

أهم الإقتراحات:

- تشجيع نمط القيادة الديمقراطية لمديري المنشآت الرياضية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة بصفة خاصة.
- إخضاع كل من يترشح لإدارة معينة أن يقوم بإختبار تقيس النمط القيادي للمترشح حتى يختار كل من يتصف بصفات قيادية تشاركية.
- إدراج برامج التدريب لفائدة المرؤوسين لتمكينهم من الأداء الأمثل لمهامهم القيادية.
- العمل على تنظيم تدريبات احترافية مع أحدث المناهج الخاصة بالعمل لمواكبة التطور وإبقاء المنشأة دوما في القمة.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية في مستويات وظيفية أخرى للكشف عن دور أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة - الإبداع الإداري - المنشآت الرياضية