



الموضوع

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _ بسكرة _ أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

بزقاري عبلة

دغنوش فوزية

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2013
تاريخ الإيداع

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى التي أعطت لذاتي وجودا ولنفسي غاية... إلى أغلى نعمة عرفتها أوتار قلبي و أعذب لحن في حياتي و أحلى ما تنطق به شفنائي إلى من سهرت الليالي و ضحت كثيرا من أجلي وجملت همومي إلى ذات القلب الطيب والنبع الذي أنهل منه كلما اشتد ضمئي ... وكانت نبراسا وقودة...

"أمي الحبيبة"

إلى الذي أنار الطريق ووفر لي السبيل التعلم... القلب الكبير الصبور... الذي علمني أن الحياة صبر واجتهاد وأولها اجتهاد وآخرها بإذن الله نجاح في الدنيا و الآخرة...

"أبي نور قلبي"

إلى سندي في الحياة وقرّة عيني إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم وينطق اللسان إلى رياحين قلبي إخوتي و أخواتي الرائعين... يوسف وزوجته نصيرة و أبناءه أسماء و عبد الحق، اسماعيل و زوجته فاطمة و ابنه مدلل أيمن ، سليم و زوجته وناسة ،نعيمة و ابنها صهيب ، سعيدة ، نسيمة ،سلمى

إلى كل من يعرفني من قريب و بعيد

وفي الأخير أنا راجية من رب العالمين التوفيق لكل الطلبة

فوزية

شكر و عرفان

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

الحمد لله على نعمه ما علمنا منها وما لم نعلم بجميع محامده

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه

ونحمده ونشكره على إنعامه لنا نور التعلم، والذي أنار لنا الطريق إلى

درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " **بوزقراري عبلة** " على ما قدمته

لي من مساعدات، والتي لم تبخل عليا بتوجيهاتها وإرشاداتها وإمدادنا بمعلومات

كانت لها الأثر الايجابي على دراستي، وأشكرها على سعة صدرها وصبرها

فجزاها الله عني ألف خير.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة أظي جوهرة على مساعدتها لي في الجانب التطبيقي من
دراسة و كذلك الدكتورة بن ساهل وسيلة على إمددها لي بالمراجع التي ساعدتني كثيرا بدراستي

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو كثير.

شكرا لمن ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة

فهرس الدراسة

المقدمة.....	أ
إشكالية الدراسة.....	ب
أهمية الدراسة.....	ت
أهداف الدراسة.....	ت
نموذج الدراسة.....	ث
فرضيات الدراسة.....	ث
منهج الدراسة.....	ح
حدود الدراسة.....	خ
التعريف بمصطلحات الدراسة.....	خ
دراسات السابقة.....	د
الفصل الأول : أنماط القيادية	

تمهيد

16.....

المبحث الأول: أهمية

القيادة..... 17.....

المطلب الأول: مفهوم القيادة

18.....

المطلب الثاني: عناصر القيادة و أهميتها..... 19.....

الفرع الأول: عناصر

القيادة..... 19.....

الفرع الثاني: أهمية

الدراسة..... 20.....

المطلب الثالث: الفرق بين القائد و

المدير..... 21.....

21.....	المدير.....	الفرع الأول : مفهوم القائد و
22.....	الفرع الثاني: الفرق بين القائد و المدير.....	
24.....	الفرع الثالث: صفات القائد	
25.....	المطلب الرابع: مهارات القيادة و مصادر قوتها.....	
25.....	الفرع الأول: مهارات القيادة.....	
26.....	الفرع الثاني: مصادر قوة القيادة.....	
27.....	المبحث الثاني: نظريات القيادة	
27.....	المطلب الأول: النظرية السمات.....	
27.....	الفرع الأول: مضمون النظرية.....	
28.....	الفرع الأول: نقد النظرية.....	
29.....	المطلب الثاني: النظرية الموقفية.....	
29.....	الفرع الأول: مضمون النظرية.....	
31.....	الفرع الأول: نقد النظرية.....	
31.....	المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.....	
31.....	الفرع الأول: مضمون النظرية.....	
32.....	الفرع الأول: نقد النظرية.....	

المطلب الرابع: نظرية الشبكة الادارية.....32

المبحث الثالث : أنماط

القيادة.....35

المطلب الأول: النمط

الديمقراطي.....35

الفرع الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية وصفات القائد

الديمقراطي.....35

الفرع الثاني : مزايا القيادة

الديمقراطية.....37

الفرع الثالث: عيوب القيادة

الديمقراطية.....38

المطلب الثاني : النمط

الأوتوقراطي.....38

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية وصفات القائد

الأوتوقراطي.....38

الفرع الثاني: أشكال القيادة

الأوتوقراطية.....39

الفرع الثاني : مزايا القيادة

الأوتوقراطية.....41

الفرع الثالث: عيوب القيادة

الأوتوقراطية.....41

المطلب الثالث: النمط

الحر.....42

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحر وصفات القائد الحر.....42

الفرع الثاني : مزايا القيادة

الحر.....43

الفرع الثالث: عيوب القيادة

الحر.....43

المطلب الرابع : الأنماط الحديثة

للقيادة.....44

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي.....45

خاتمة

الفصل.....48

الفصل الثاني : الابداع لدى العاملين

تمهيد

50.....

المبحث الأول: أهمية

الابداع.....51

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه.....51

الفرع الأول: مفهوم الابداع.....51

الفرع الثاني: تمييز الابداع عن المفاهيم المتداخلة معه.....53

المطلب الثاني: عناصر الابداع و سمات المبدع.....55

الفرع الأول: عناصر الابداع.....55

الفرع الثاني: سمات المبدع.....57

المطلب الثالث: أهمية الابداع.....58

المطلب الرابع: مستويات الابداع و أنواعه.....59

الفرع الأول: مستويات الابداع.....59

الفرع الثاني: أنواع الابداع.....61

المبحث الثاني: العملية الابداعية.....64

المطلب الأول: مراحل العملية الابداعية.....64

المطلب الثاني: نظريات الابداع.....68

المطلب الثالث: معوقات الابداع.....70

المطلب الرابع: أساليب تنمية

الابداع.....74

77.....المبحث الثالث : أثر أنماط القيادة على الابداع لدى العاملين

77.....المطلب الأول: أثر النمط الديمقراطي على الابداع لدى العاملين

78.....المطلب الثاني : أثر النمط الأوتوقراطي على الابداع لدى العاملين

80.....المطلب الثالث: أثر النمط الحر على الابداع لدى العاملين

81.....خاتمة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_

تمهيد.....

83

84.....المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_

84المطلب الأول: التعريف بمؤسسة

85.....المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وسياساتها

85.....الفرع الأول: أهداف المؤسسة

86.....الفرع الثاني: سياسة المؤسسة

86.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

93.....المبحث الثاني: منهجية الدراسة

93.....المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

94.....المطلب الثاني: عينة الدراسة

95.....المطلب الثالث: أداة الدراسة و الوسائل الاحصائية المستخدمة

95.....الفرع الأول: أداة الدراسة

95.....الفرع الثاني: الوسائل الاحصائية المستخدمة

98.....المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة ...

98.....المطلب الأول: معامل الثبات و صدق أداة الدراسة

98.....	الفرع الأول: معامل الثبات.....
102.....	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.....
110.....	المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة.....
114.....	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي.....
117.....	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة.....
128.....	المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة.....
128.....	الفرع الأول: النتائج المتوصل إليها في الدراسة.....
129.....	الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة.....
134.....	خاتمة الفصل.....

قائمة
الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أهم الفروقات بين القائد والمدير	01
28	السمات المميزة للقائد	02
61	الفرق بين الأنماط التقليدية والحديثة للهياكل التنظيمية	03
61	أنواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	04
64	نماذج مراحل العملية الإبداعية	05
73	عوائق الإبداع	06
98	معامل الثبات لعبارات بعد النمط الديمقراطي	07
99	معامل الثبات لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي	08
99	معامل الثبات لعبارات بعد النمط الحر	09
100	معامل الثبات لعبارات بعد النمط الحر	10
100	معامل الثبات لعبارات بعد المرونة	11
101	معامل الثبات لعبارات البعد الإصالة	12
101	معامل الثبات لعبارات بعد حساسية المشكلات	13
102	معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان	14
103	الصدق البنائي لفقرات بعد النمط الديمقراطي	15
104	الصدق البنائي لفقرات النمط الأوتوقراطي	16
105	الصدق البنائي لعبارات النمط الحر	17
106	الصدق البنائي لفقرات بعد الطلاقة	18
107	الصدق البنائي لبعد المرونة	19
108	الصدق البنائي لبعد الإصالة	20
109	الصدق البنائي لبعد حساسية المشكلات	21
110	توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس	22
111	توزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار السن	23

112	توزيع عينة الدراسة وفق معيار سنوات الخبرة	24
113	توزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	25
115	اختبار التوزيع الطبيعي و المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة	26
117	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع	27
118	نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الطلاقة	28
119	معامل التحديد و الارتباط لبعد الطلاقة	29
119	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أنماط القيادة على الطلاقة	30
120	نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع المرونة	31
120	معامل التحديد و الارتباط لبعد المرونة	32
121	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر انماط القيادة على المرونة	33
121	نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الاصالة	34
122	معامل التحديد و الارتباط لبعد الأصالة	35
122	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر انماط القيادة على الاصالة	36
123	نتائج تحليل التباين لانحدار المتغير التابع حساسية المشكلات	37
123	معامل التحديد و الارتباط لبعد حساسية المشكلات	38
124	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر انماط القيادة على حساسية المشكلات	39

125	نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الابداع لدى العاملين	40
125	معامل التحديد و الارتباط للمتغير التابع الابداع لدى العاملين	41
126	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر انماط القيادة على الابداع لدى العاملين	42
127	جدول يلخص فرضيات الدراسة	43

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف	01
33	نظرية الشبكة الإدارية	02
54	الترابط بين الإبداع والابتكار	03
65	مراحل العملية الإبداعية	04
67	مكونات نموذج amabile للإبداع	05
70	نموذج zaltman, 1973 لعمليات الإبداع	06
84	نشأة مؤسسة مطاحن الزيبان الفتطرة	07
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان	08
96	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس	09
111	دائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار العمر	10
112	دائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	11

113	دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	12
-----	--	----

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة وحساسية المشكلات) لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، ومن خلال هذه الدراسة تم توزيع 70 استبيان واسترجع منها 60 استبيان واعتمدنا على 55 استبيان للدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تتبنى النمط الديمقراطي، حيث وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا النمط على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا التأثير يكمن فقط في بعدي الطلاقة والمرونة في حين لا يؤثر هذا النمط على بعدي الأصالة وحساسية المشكلات كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط الأوتوقراطي والحر على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان.

الكلمات الافتتاحية: أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، الإبداع.

Résumé:

Cette étude vise à détecter l'impact des styles de leadership (style démocratique, style autocratique, style libre) sur la créativité des travailleurs (problèmes flexibilité, l'originalité et la sensibilité au problèmes) parmi les travailleurs de l'entreprise Mills Alziban Kantara Biskra et, à travers cette étude, la répartition des 78 questionnaires et a rappelé dont 60 questionnaires et s'est appuyé sur 55 questionnaires de l'étude.

Les résultats de l'étude indiquent que l'entreprise Mills Alziban Kantara adopter un style démocratique, où il a trouvé l'effet statistiquement significatif dans la créativité des travailleurs de l'entreprise, cet effet n'est qu'après la fluidité et la flexibilité tout en n'affectant pas ce style de dimensions à l'originalité et sensibilité aux problèmes. Les résultats de cette étude à l'absence de l'effet statistiquement significatif pour chacun du style autocratique et libre sur la créativité chez les travailleurs de l'entreprise Mills Alziban.

Les mots clé: styles de leadership (style autocratique, démocratique, style libre), créativité.

مقدمة عامة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الإقتصاد المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهو ما فرض عليها إيجاد طرق إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إبداع طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمنظمات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، فالمنظمات الحديثة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من القضايا والمشكلات، التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن لذا فهي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية، وكذلك تحتاج إلى تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات والقدرات، لتكون تلك المنظمات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

حيث يرى الكثير من كتاب الإدارة والمديرون اليوم أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها على المجتمع. وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة، فقد أكد بيتر دراكر على هذه الحاجة بقوله (إن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة) كما عدّ أنيست ديل الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من دراسات التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دورا مهما في ايجاد البيئة الادارية الملائمة التي تمكن من استشارة الإبداع وتأصيله عند الأفراد العاملين بها.

فالقيادة هي العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، ويعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة، واحد من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية للمرؤوسين.

حيث يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، والتي يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع.

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يعتمدها المدراء والقادة، فهناك قيادة ديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيأت مناخ تنظيمي لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك قيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل، والاستبداد في الرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الحرة التي تحرص على إعطاء العاملين الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للعاملين.

إشكالية الدراسة:

في ظل البيئة العالمية التي تتسم بالتغير المتسارع، فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن، مما شكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات الخدمية والإنتاجية، ظهرت حاجة المنظمات لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، حيث يعد الإبداع عاملا أساسيا للتجاوب مع هذه التغيرات، والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة.

فالنمط القيادي في بيئة العمل، يفرز أنواعا مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يمتلك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي.

ومما لا شك فيه أن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير بيئة مناسبة لتشجيعه، وإيجاد أشخاص مبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات.
من هذا المنطلق يمكن طرح السؤال التالي:

ما هو تأثير النمط القيادي على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة؟
ومن هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مقصود بالقيادة؟ وما هي أنماط القيادة؟ وما مقصود بالإبداع؟
 - ماهو النمط السائد بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _ بسكرة _؟
 - هل تؤثر أنماط القيادة على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟
 - هل تؤثر أنماط القيادة على المرونة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟
 - هل تؤثر أنماط القيادة على الإصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟
 - هل تؤثر أنماط القيادة على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟
 - هل النمط الديمقراطي هو النمط أكثر تأثير على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟
- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

الجانب الأول: تتضح أهمية الدراسة من فهم أهمية القيادة التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع، إذ يعد موضوع القيادة لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعا رئيسيا في أدبياتهم، كما أن القيادة ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يغطي كل من:

الجوانب العلمية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعا وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.

الجانب الثاني: فهو في أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له في زمن متغير، التغيير فيه سمة دائمة، وكما يقال فإن الثابت الوحيد هو التغيير وحالة عدم الاستقرار، فلا أحد يمكنه التقليل من أهمية الإبداع والتجديد لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

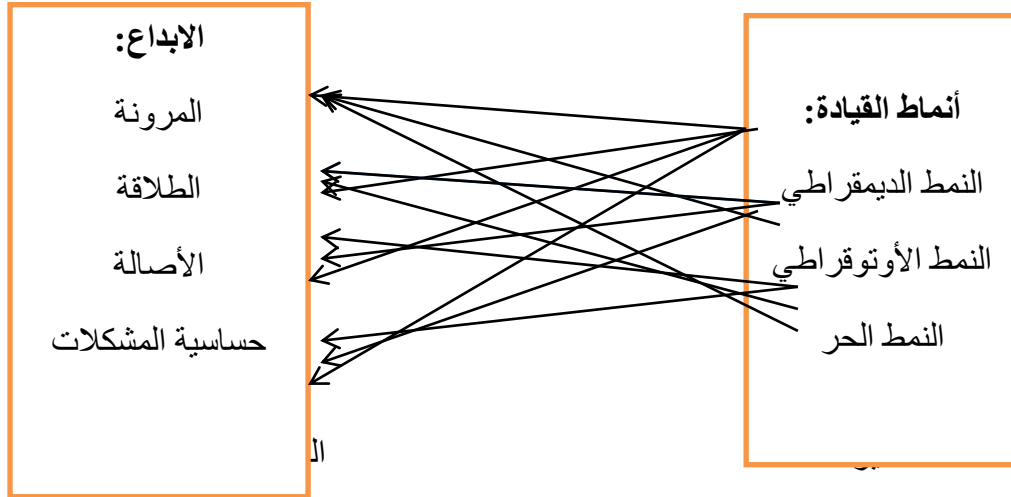
حيث يعتبر الإبداع مطلب رئيسيا لأي منظمة كانت، عامة أو خاصة فالمنظمة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر مصيرها الزوال والاضمحلال، وذلك لأن البقاء اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني الهائل ونقص الموارد المالية وغيرها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي السائدة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -.

- التعرف مدى تأثير النمط القيادي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان على الإبداع لدى عاملها.
- الكشف عن وجود القيادة المبدعة وجود قدرات إبداعية لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.
- تحديد أثر كل نمط من أنماط القيادة على كل عنصر من عناصر الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.
- معرفة النمط القيادي الذي يكثر ويساهم في تحقيق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- تتبنى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _ بسكرة _ النمط الديمقراطي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _ بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _ بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على المرونة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الأولى:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على المرونة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة. الفرضية الفرعية الثانية :
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على المرونة لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الثالثة:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على المرونة لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الرئيسية الرابعة:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الأصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الأولى:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الأصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة. الفرضية الفرعية الثانية :
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على الأصالة لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الثالثة:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الأصالة لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الرئيسية الخامسة:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الأولى:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة. الفرضية الفرعية الثانية :
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على حساسية المشكلات لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الفرعية الثالثة:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على حساسية المشكلات لدي العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة _بسكرة_ الفرضية الرئيسية السادسة:
- النمط الديمقراطي هو النمط الذي يؤثر على الابداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج **الوصفي** والذي يعتمد على جمع المعلومات الكافية والدقيقة عن موضوع الدراسة، وهذا المنهج يخدم الجانب النظري لدراستنا، كما استخدمنا المنهج **التحليلي** المتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة فهو عبارة على مجموعة من الأساليب البحثية التي تتكامل مع بعضها لوصف الظاهرة المراد دراستها، بالاعتماد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج وتعميمها عن الموضوع محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث فقط على دراسة أثر أنماط القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) على الإبداع لدى العاملين.
- 2- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- والواقعة في بلدية القنطرة للدراسة التطبيقية.
- 3- **الحدود الزمنية:** تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2013/01/01 إلى 2013/05/10.
- 4- **الحدود البشرية:** وتتمثل في عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-.

التعريف بمصطلحات الدراسة:

القيادة، أنماط القيادة، الإبداع.

- **القيادة:** يمكن القول أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك المرؤوسين يقوم بها القائد بهدف تحقيق الأهداف المشتركة يسعى لتحقيقها كل من القائد والمرؤوسين. وبالتالي يمكن القول أن القيادة تتطلب ما يلي:

1. وجود الأهداف المشتركة التي يسعى القائد والمرؤوسين إلى تحقيقها.
2. وجود قائد قادر على إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين.
3. وجود أتباع أو مرؤوسين يتأثرون بالقائد وبتصرفاته.

- أنماط القيادة:

- **النمط الديمقراطي:** هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية وتقويض السلطة، كما يستند على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، كما يساعد هذا النمط على فسخ المجال للإبداع والابتكار، وفي ظل هذا النوع من القيادة، تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة.
- **النمط الأوتوقراطي:** أنها القيادة التي يقوم فيها القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل أتباعه للقيام بالأعمال وفقا لرغباته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب لتحقيق ذلك وينفرد القائد في

هذا النمط باتخاذ القرارات، وينظر إلى الأفراد كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج يحاول استغلاله للحصول على أكبر قدر من الفائدة منهم.

• **النمط الحر:** يطلق عليها أيضا القيادة الغير موجهة أو الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا النموذج تقوم القيادة بعدم توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. وخالصة القول إن القائد في هذا النمط القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرارات إلى المجموعة (المرؤوسين) التي لها حرية كبيرة في التصرف.

- **الإبداع:** الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة.

الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.

الدراسات السابقة:

لقد تحصلنا على العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث نوجز أهمها فيما يلي:

- الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة:

1. سميرة صالح (2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة شركة سوناطراك (المدينة الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين العاملين في شركة سوناطراك الجهوية لولاية بجاية، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة والاستبيان والمقابلة، بحيث استخدمت استبيانين: الاستبيان الأول موجه للقادة أما الاستبيان الثاني موجه للمرؤوسين حيث الاستبيان الأول يقيس أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد حسب إجاباته الشخصية المسجلة، أما الاستبيان الثاني يقيس أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد حسب إجابات مرؤوسيه المسجلة وقد تضمنت عينة القادة 19 قائد، أما عينة المرؤوسين فكانت مكونة من 83 مرؤوس بحيث تم اختيار 5 مرؤوسين لكل قائد ثم استجابهم بهدف قياس أسلوبه القيادي حسب وجهة نظرهم.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المدينة الجهوية بجاية هو أسلوب قيادي متوسط الاهتمام بالعمل والمرؤوسين، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى والثانية وهذا ماجعل المرؤوسين في مقر المدينة الجهوية بجاية يتحلون بروح المسؤولية حيث كان لهم مجالاً كبيراً للتصرف بعيداً عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة، وهذا يعود للمستوى العلمي العالي للمرؤوسين مقر المديرية الجهوية بجاية.

- حقق أسلوب القيادة الإدارية متوسط الاهتمام بالعمل و بالمرؤوسين أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية بمقر المديرية الجهوية بجاية لكن بمستوى تجانسي ضعيف من سنة لأخرى، بينما حقق أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي مستويات إنتاجية متقاربة في كل من محطتي الضخ الأولى والثانية، وإن كانت أقل من المستويات المسجلة في مقر المديرية إلا أنها معتبرة وأكثر تجانساً من سنة لأخرى.

2. محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد(2010)، تأثير نمط القيادة الأمنية على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هدف الباحث من وراء هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نمط القيادة الأمنية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث منهج وصفي تحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض وبلغ عددهم 500 عامل، إلا أنه استخدم عينة عشوائية نظراً لكبر مجتمع الدراسة حيث اختار 217 من العاملين واستخدم استبيان كأداة لجمع البيانات. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن العاملين في إمارة منطقة الرياض لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي احتل المرتبة الأولى أما الرضا عن جماعة العمل فقد احتل المرتبة الثانية ويليه الرضا في فرص عمل والارتقاء الوظيفي بينما الرضا عن الأجر جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة في حين الرضا عن النواحي الاجتماعية جاء في المرتبة الأخيرة.
مما توصلت إليه الدراسة إلى أن العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض لديهم مستوى رضا وظيفي مرتفع إلى حد ما فقد جاء متوسط قدره 3,952.

_ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض في توافر أنماط القيادة الدكتاتورية، الأوتوقراطية والديمقراطية لدى قاداتهم ومستوى الرضا الوظيفي و الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية الرضا الوظيفي تعزي لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المرتبة الوظيفية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3. زايد بن فهد العبياني(2011)، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.

حدد الباحث مشكلة الدراسة والمتمثلة في العلاقة بين أنماط القيادة وأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض وكان حجم عينة الدراسة هي 111 مفردة أي ما نسبته 73,7 بالمئة من مجتمع الدراسة وأهم النتائج التي توصل إليها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون أن النمط القيادي الديمقراطي سائد لدى قادة قوة الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 3,74 من 5.

- أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول واقع الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 2,92 من 5.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة في قوة الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي 3,50 من 5.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 بين إتباع قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية.

الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع:

4. لاحق بن عبد الله القحطاني(2007)، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

تتخصر مشكلة الدراسة في الكشف عن جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض للتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات وتم استخدام استبيان كأداة جمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث:

- هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام منها: رصد جوائز للمتفوقين والمبدعين.
- إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بالأمن العام هي: زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار.
- سبل مهمة جدا لتفعيل الإبداع الإداري هي تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل ومنح جوائز معنوية مناسبة للمبدعين والمتفوقين في العمل الأمني وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع.

5. محمد بن علي بن حسن الليثي (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

حدد الباحث مشكلة الدراسة والتمثلة في تحديد دور الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددها 115 مدير وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وليساس.
 - أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
6. توفيق عطية يوسف العجلة (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، لمديري القطاع عام دراسة تطبيقية على وزارات على قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبانة دراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل 305 استبانة وذلك بالنسبة 82% من حجم العينة الأصلي، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجة متفاوتة في توفير المناخ التنظيمي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

7. شريف احمد حسن عباس(2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية والتعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبيان تمثل في 55 فقرة وتكونت عينة الدراسة من 100 فرد من موظفي الإدارة وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مستوى توفير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.
- إن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.
- إن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.
- الدراسات التي تناولت أنماط القيادة والإبداع:

8. عادل بن صالح الشقحاء(2003)، علاقة أنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.

حدد الباحث مشكلة الدراسة في علاقة أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.

9. محمد بن أحمد بن محمد جبرة (2005)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حدد الباحث مشكلة الدراسة والمتمثلة في علاقة الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية) بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية النهارية للبنين بمدينة جدة التعليمية، وقد اختار الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الباحث الطريقة المسحية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة واعتمد الباحث القياس الذاتي للنمط القيادي للمديرين في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- النمط القيادي السائد هو قيادة الفريق ثم القيادة المعتدلة ويليه نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم القيادة المتساهلة وأخيراً القيادة المتقلبة.
- وأظهرت كذلك الدراسة أن أكثر مستويات الإبداع سيادة هي المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة.

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية وقيادة الفريق وعلاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والمتسلطة والقيادة المتقلبة.

10. عبد الرزاق أحمد الطحان(2009)، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

حدد الباحث مشكلة الدراسة والمتمثلة في أهمية أنماط القيادة في الإدارة الأردنية وأهميتها في الرضا الوظيفي للعاملين ودورها في تمييز الإبداع الإداري لديهم، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتمثلت عينة الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة في سوق عمان المالي وبلغ عددها 50 شركة بالإضافة إلى العاملين في تلك الشركات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك أكثر من نمط قيادي لدى المديرين وهذا يتفق مع الدراسات المعاصرة حيث لا تعترف بوجود نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ويمارسه جميع المدراء ويعطي نتائج واحدة. كانت المتوسطات العامة للرضا والإبداع الإداري أعلى من المتوسط الافتراضي وهذا يدل على أن العاملين في هذه الدراسة هم راضون وكذلك عندهم مستويات إبداع عالية.

- وجود علاقة ايجابية بين أنماط القيادة للمدراء وبين الإبداع الإداري لدى العاملين.

لم تظهر الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية للمديرين ورضا العاملين.

11. دريوش شهيناز(2011)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

حددت الباحثة مشكلة الدراسة والمتمثلة في الكيفية التي يمكن من خلالها للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. واستخدمت الباحثة منهج وصفي من خلال وصف وتحليل نظريات وسمات وأنماط القيادة الإدارية بمدخلها المختلفة وكذلك تحليل أي تحليل أبعاد

الإبداع ومختلف تصنيفاته واستراتيجياته والتقنيات المعتمدة لتنميته في المؤسسات واعتمدت كذلك منهج المسح بالعينة واعتمدت مسح عينة عشوائية والمتمثلة في القادة والمرؤوسينهم في مجموعة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا للجنس وتبعا للمستوى التعليمي وتبعا لميدان التخصص.

- توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في مؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

- النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي.

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثين والكتاب في الفكر الإداري من القدم ولازالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى يومنا هذا، لأن مشكلة القيادة أصبحت ذات أهمية بالغة في القرن الحادي والعشرين نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات من حيث الأزمات وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها والتنافس الحاد وهذا ما يبرر أهمية القيادة في المنظمات.

وقد توصل الباحثين في موضوع القيادة إلى عدة نظريات حاولوا من خلالها تفسير موضوع القيادة، فهناك نظريات ترجع القيادة إلى السمات الشخصية للقائد وأخرى تفسرها بناءاً على المواقف التي تواجهه، أما النوع الثالث من النظريات فيفسر القيادة على أنها دمج بين النظريتين السابقتين أي أن القيادة مزيج من التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والمواقف التي تواجهه، في حين ذهب كل من جين موتن وروبرت بليك إلى أن القيادة تضم أسلوبين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول ماهية القيادة وضم أربعة مطالب: الأول ضم مفهوم القيادة، والثاني ضم عناصر القيادة وأهميتها، والثالث ضم الفرق بين القائد والمدير والرابع ضم أهم مهارات القيادة ومصادر قوتها. المبحث الثاني ضم كذلك أربعة مطالب تناولنا فيه أهم نظريات القيادة، حيث المطلب الأول ضم نظرية السمات والثاني ضم النظرية الموقفية، أما الثالث تناول النظرية التفاعلية أما الرابع فضم نظرية الشبكة الإدارية في حين المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فضم الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي حيث المطلب الأول تناول النمط الديمقراطي والثاني النمط الأوتوقراطي والثالث ضم النمط الحر ورابع ضم تناول أهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي أم المطلب الخامس فضم الأنماط الحديثة للقيادة

المبحث الأول: ماهية القيادة

نال موضوع القيادة قسط كبير من اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين، وسوف نتناول في هذا المبحث ماهية القيادة بالتطرق إلى أربعة مطالب: المطلب الأول يضم بعض التعاريف حول القيادة والمطلب الثاني يضم عناصرها وأهميتها أما المطلب الثالث فيضم الفرق بين القائد والمدير في حين المطلب الرابع والأخير فيضم المهارات القيادية و مصادر قوتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين، وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتماماتهم بموضوع القيادة، فإنهم لم يقدموا تعريفاً جامعاً ومنتقاً عليه حولها منها:

يرى برنارد تشستر B CHESTER " أن القيادة هي السمة التي تميز سلوك القائد، وبواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية".¹

يرى بيتر دراكر P DRUCKER "أن القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى، ورفع الأداء إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية".²

يرى ليكرتان "القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة"³

يرى فيدلير FIEDLER " أن القيادة عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى انجاز عمل معين"⁴

القيادة أيضاً هي عملية حوار بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة على نحو فعال.⁵

ويمكن القول بأن القيادة هي العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.⁶

يعرفها باس بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب.⁷

كما أن القيادة هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف.⁸

وفي دراسة قام بها (mandell,1999) حدد عدة جوانب أساسية للقيادة منها:⁹

✓ أن القيادة تعني الحفاظ على رؤية طويلة الأمد.

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 23.

² عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2003، ص. 18.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص. 13.

⁴ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازدي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 14.

⁵ Penttisydanmanlakk, intelligent leadership and creativity, supporting creativity through intelligent leadership, an international conference on creativity and innovation management intergrating inquiry and action, the 2nd community meeting, may 28_30_2008, buffalo, new York

⁶ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 22.

⁷ محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 111.

⁸ منى عطية خزام خليل الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور خدمة اجتماعية، مكتب جامعي حديث، القاهرة، 2009، ص. 9.

⁹ سعد يسعمر، الإدارة وتحديات التغيير، بدون دار نشر، مصر، 2001، ص. 425.

- ✓ أن القيادة هي إعطاء الأولوية للقيم الإنسانية على القيم المادية.
- ✓ أن القيادة تعني الحماس والحكمة.
- ✓ أن سمة القيادة الأساسية هي القدرة والرغبة في التعليم والمشاركة والاستفادة من الآخرين.

وبالرغم من ذلك فإن السائد في العديد من الكتابات في مجال القيادة هو التركيز في تعريفها على بعد التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وذلك باعتبار أن الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط محدد من السلوك التنظيمي، وبالتالي فإن القيادة هي التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتيان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محدد.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك المرؤوسين يقوم بها القائد بهدف تحقيق الأهداف المشتركة التي يسعى لتحقيقها كل من القائد والمرؤوسين. وبالتالي يمكن القول أن القيادة تتطلب ما يلي:

1. وجود الأهداف المشتركة التي يسعى القائد والمرؤوسين إلى تحقيقها.
2. وجود قائد قادر على إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين.
3. وجود أتباع أو مرؤوسين يتأثرون بالقائد ويتصرفاته.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها

يتناول هذا المطلب فرعين، الفرع الأول يدور حول عناصر القيادة والثاني يتمثل في أهميتها.

الفرع الأول: عناصر القيادة

تتمحور القيادة في ثلاثة عناصر هي:

1. وجود جماعة من الأفراد:

ويعتبر الأفراد أهم العناصر الرئيسية للقيادة، وبدونهم ينتفي وجوده إذ لا يتصور وجود قائد من دون جماعة يقودها، كما لا يمكن تحقيق الأهداف في غياب العنصر البشري فقد عرف سميث SMITH الجماعة بأنها «وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد ويدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم»¹.

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.91

2. وجود شخص قادر على التأثير ((القائد)):

تشير غالبية تعريفات القيادة إلى أهمية وجود قائد له القدرة على التأثير في سلوك التابعين له، فالقائد الناجح هو الذي لا يصدر الأوامر فقط لكنه هو الذي يؤثر في تابعيه¹ وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق ثواب أو عقاب ...

3. وجود الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد إلى تحقيقها:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وتحقيق هذه الأهداف يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاتها،² وهذه الأهداف متعددة فمنها الخاص بالقائد ومنها الخاص بالمرؤوسين ومنها الخاص بالتنظيم.³

الفرع الثاني: أهمية القيادة

تعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسية في عملية التوجيه، وهي ضرورية لكل المؤسسات أيا كان النشاط الذي تمارسه.⁴ وعليه فأهمية القيادة تكمن في:⁵

- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن القيادة تعمل كذلك على:⁶

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد والمدير

¹ محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد، تأثير نمط القيادة الامنية على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في ديوان امارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص.24

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص.95

³ زايد بن فهد العبياني، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الأخلاقيات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011، ص.14.

⁴ بروز هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص.6.

⁵ يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2009، ص.12.

⁶ بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة، موفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21_22 فيفري 2012، ص.12.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القائد والمدير والفرق بينهما والصفات المميزة للقائد.

الفرع الأول: مفهوم القائد والمدير

1. مفهوم القائد:

القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم.¹ أو هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك هؤلاء التابعين.²

2. مفهوم المدير:

المدير هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل الإدارة العليا بالمنظمة ليشغل منصب رسمي أو وظيفي معين في إطار الهيكل الرسمي للمنظمة، ويمتلك مسؤولية مباشرة خاصة بتحقيق الأهداف المحددة، يستطيع من خلالها أن يعاقب أو يكافئ³،

وبالتالي فإن المدير يعتمد في علاقاته مع مرؤوسيه على سلطته بالأمر والجزاء.⁴

الفرع الثاني: الفرق بين القائد والمدير

حاول الكثير من الباحثين أن يفرقوا بين القيادة والإدارة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة وآخرون يرون أن الإدارة أوسع من القيادة، وقسم ثالث يرى أن الإدارة عملية مستمرة بينما القيادة حالة طارئة وليدة الموقف فنجد أن الغالبية ميزوا بين القائد والمدير حسب الجوانب التالية:

1- طبيعة العمل:

حيث يغلب على المدير الجانب الإداري والتنفيذي في المؤسسة، بينما القيادة تعطي بعد أكبر وأعمق من هذا لتشمل الجانب الفني والإبداعي حيث يدرك القائد الغايات البعيدة والأهداف الكبرى.

2- الاهتمام:

القائد له القدرة على التنبأ ويهتم بالحاضر والمستقبل ويضع الحلول، أما المدير فإنه يهتم بالحاضر دون الاهتمام بما يمكن أن يستجد في المستقبل فهو يؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة.¹

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي تحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر، 2009، ص. 31.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص. 14.

³ عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، 2000، ص. 14.

⁴ سعد الدين عشاوي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص. 14.

3- السلطة والنفوذ:

المدير يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي الذي يستمد شرعيته من القانون وقواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطاته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي ومكانته بين العاملين.²

4- السلوك:

سلوك القائد يتميز بالحيوية والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين والعمل إلى الأمام. فالقائد هو أحد العناصر الحيوية القادرة على قيادة المؤسسة وتوجيهها.³

جدول رقم (01): أهم الفروقات بين القائد والمدير

المدير	القائد
- يصدر الأوامر ويقرر.	- يدرب وينصح.
- يعتمد على السلطات الممنوحة .	- يعتمد على الثقة بالنفس وبالمرؤوسين.
- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.	- يبحث عن حلول للمشكلات.
- لا يميل إلى التجديد والابتكار.	- يستشير ويطلب النصح.
- يكون مفروضا على الجماعة.	- صلاحياته مستمدة من الجماعة.
- المهارات الإدارية أو لا.	- يهتم ببناء علاقات مع مرؤوسيه.
- الاتصالات باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.	- سلطة التأثير في الآخرين.
	- الاتصالات من الأعلى للأسفل أو العكس.

المصدر: صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص. 61.

¹ يوسف مظهر الدهمشي، مرجع سابق، ص. 13.
² محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد، مرجع سابق ، ص. 21.
³ نفس المرجع، ص. 22.

الفرع الثالث: صفات القائد

مما سبق يمكن أن نقول أن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في منح تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين،¹ إذن القائد حتى يحقق الأهداف المشتركة مع مرؤوسيه بالشكل المرغوب يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات وهذه الصفات هناك من صنفها إلى صفات شخصية و صفات قيادية وهي:²

• الصفات الشخصية: ومنها:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرار.

- القوة البدنية والسلامة الصحية.

- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

- المظهر الحسن.

- احترام النفس واحترام الغير، والإيجابية في العمل والقدرة على الابتكار.

- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالتعاون.

• الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء و تقبل النقد البناء.

- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

- القدرة على خلق جو طيب وملائم لحسن العمل.

- توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص.167.

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2007، ص-ص 29-30.

تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء فرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

المطلب الرابع: مهارات القيادة ومصادر قوتها

الفرع الأول: مهارات القيادة

يحتاج القائد إلى مهارات أساسية تساعده على إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وقد حدد بعض الإداريين المهارات الأساسية للقيادة إلى خمسة وهي التمكين، الحدس، الدراية، الرؤيا المستقبلية وتطابق القيم.¹

1. **مهارة التمكين:** وتعني مقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين من خلال تفويض الصلاحية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
2. **مهارة الحدس:** وهي قابلية الفرد على التوقع والتنبأ بالتغيير أو الحدث المحتمل في ضوء سعة الرؤيا وبعمق تفصيلي.
3. **مهارة الدراية:** أو فهم الذات وتمثل في قدرة القائد على إدراك ذاته وتشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.
4. **مهارة الرؤيا المستقبلية:** وهي قابلية القائد في بناء صورة مستقبلية عما يريد تحقيقه في إطار التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي تواجهه الآن.
5. **مهارة الانسجام:** هي تلك القدرة التي تدفع بالقائد نحو فهم واستيعاب المبادئ المسيرة في المنظمة وقيم العاملين، والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينها.

الفرع الثاني: مصادر قوة القيادة

القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع من القوى منها:

- **قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية.²
- **قوة الإكراه:** وهي وسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف أو التهديد وتوقيع الجزاء.³
- **السلطة القانونية:** مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي للفرد وهذه السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل.⁴
- **قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها:⁵

¹ مزهر شعبان العاني وآخرون، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص 87-88.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 239.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 283.

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص. 160.

⁵ رضا صاحب أبو أحمد آل علي وآخرون، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 416.

1. قوة التخصص:

مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.

2. قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

ظهرت نظريات واتجاهات عديدة، من قبل العديد من الباحثين عبرت عن آراء مختلفة في تحليل القيادة، سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها متمثلة في: المطلب الأول سيتناول نظرية السمات، المطلب الثاني النظرية الموقفية، والثالث النظرية التفاعلية أما الرابع فيتناول نظرية الشبكة الإدارية والتي تبين أنماط القيادة المتعارف عليها.

المطلب الأول: نظرية السمات

الفرع الأول: مضمون النظرية

يطلق البعض على هذه النظرية نظرية الصفات أو الخصائص، فقد ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.¹ فنجد أن ستوجديل من خلال مراجعته للبحوث التي تمت عام 1948، حدد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ستة مجموعات موضحة في الجدول رقم 02 حيث أن:

*تمثل سمات ضرورية للفعالية الإدارية.

**تمثل سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الإدارية.

¹نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص. 126.

الجدول رقم(02): السمات المميزة للقائد

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
<ul style="list-style-type: none"> الحكم على الأمور الحسم * الطلاقة في الحديث 	<ul style="list-style-type: none"> التعليم التنقل المركز الاجتماعي الطبقة العاملة التي ينتمي إليها 	<ul style="list-style-type: none"> العمر الوزن الطول المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على الإشراف* التعاون المهارات الشخصية الاستقامة** الحاجة للنفوذ 	<ul style="list-style-type: none"> حاجة الانجاز* حاجة الأمان حاجة المسؤولية* الاهتمام بالمرؤوسين** 	<ul style="list-style-type: none"> الاستقلال الثقة بالنفس الإقداموالجسارة

المصدر: أندري سيلان وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 2007، ص. 293.

الفرع الثاني: نقد النظرية

رغم أن هذه النظرية تعتبر مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماتها لكن وجهت لها العديد من الانتقادات أهمها:

- تركيزها الشديد على خصائص القائد وإهمالها لخصائص الموقف الذي يتواجد فيه القائد، فقد أثبتت التجارب العملية أن القائد قد يكون ناجح في موقف لكنه قد يفشل في موقف آخر كما أنه من الصعب توفر هذه الصفات كلها في شخص واحد.¹
- عدم سهولة قياس السمات بدقة وعدم إمكانية تحديد الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.²
- نادرا ما نجد تشابه بين قائدين في السمات، وهذا ما جعل صعوبة في تعميم هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة.³
- تنتظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة لكنها لم تحدد درجة تأثيرها.¹

¹ عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص-ص 24-25.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 243.

³ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 148.

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد نجدها تتوفر في غير القادة.²

المطلب الثاني: النظرية الظرفية (الموقفية)

الفرع الأول: مضمون النظرية

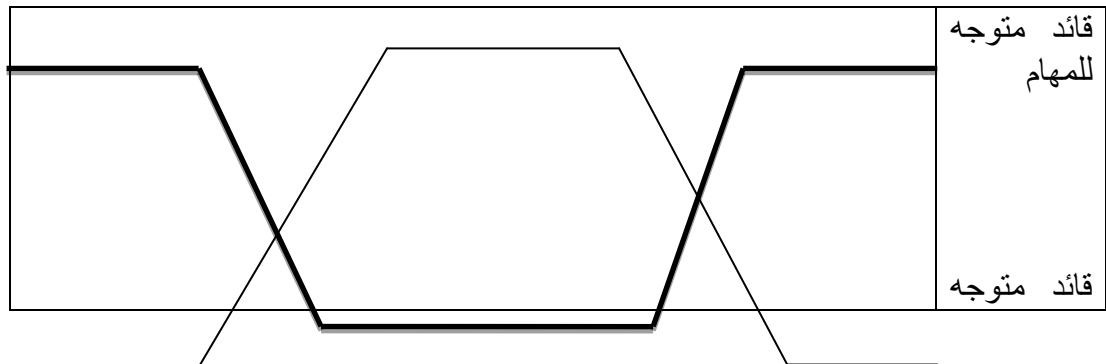
تسمى كذلك هذه النظرية بالنظرية الاحتمالية أو الشرطية، تقوم على أساس أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه، وتكون لديه درجة عالية من المرونة بحيث يستطيع تغيير أسلوبه وفقاً للحالة. وتنسب أول نظرية موقفية إلى فريد فيدلر f. fiedler وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد كما لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالناجح أو الفاشل وإنما فعالية قائد تتوقف على تكيفه مع متغيرات الموقف.³

والتي حددها فيدلر بثلاث عوامل:⁴

1. **علاقة القائد بالأعضاء:** يعبر هذا المتغير عن مدى وجود علاقة بين الطرفين (القائد والمرؤوسين)، كما تعبر على مدى تقبل المرؤوسين لقائدهم، وحسب فيدلر فإن هذا المتغير من أقوى متغيرات الموقف.
2. **هيكلية المهام:** أي مدى وضوح مهام العمومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا المتغير يلي المتغير السابق من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.
3. **قوة الموقع الوظيفي:** وهو يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد.

الشكل الموالي يوضح هذه النظرية:

شكل رقم (01): مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف



¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص. 107.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 280-281.

³ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة ناشرون وموزعون، دجلة، 2007، ص. 86.

⁴ عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص. 205-206.

								للعلاقات	
عالي ↑ الاداء									
		وسط						منخفض	
		مواتي بشكل كبير						غير مواتي بشكل كبير	
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	
هيكله المهام	هيكله المهام	مهام هيكله	غير هيكله		مهيكله		غير مهيكله		
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	

المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص. 44.

عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد أن القائد المتوجه نحو المهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي أو غير مواتي وليس في صالحه بشكل كبير، أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل وسط.¹

الفرع الثاني: نقد النظرية

وجهت لهذه النظرية انتقادات أهمها:

- عدم إمكانية تحديد الظروف المعينة تحديدا مؤكدا من كونها ظروف تحكمية عالية أو متوسطة أو منخفضة ولهذا لا يمكن تحديد مدى فاعلية القائد.²
- العوامل الموقفية الثلاثة المقترحة من قبل فيدلر هي جزء من مجموعة العوامل المهمة إلى جانب درجة تماسك الجماعة ومستوى المهارات وتدريب أعضاء الجماعة، كلها قد تؤثر في أداء الجماعة.³

¹ صالح محمد محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص. 440.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص. 350.

³ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص. 260.

- لا يوجد اتفاق بين أنصارها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.¹

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (التوافقية)

الفرع الأول: مضمون النظرية

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، فإذا كانت نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، ونظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين هذه العوامل،² حيث تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي تركز على سمات³ القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وإحداث تكامل في سلوك أعضائها أخذاً في عين الاعتبار قيم أفرادها.

الفرع الثاني: تقييم النظرية

أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، ويظهر هذا الإسهام فيما يلي:⁴

- لم تنكر النظرية أهمية النظريات السابقة، ولكنها حاولت الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها كمعيار للتحديد خصائص القيادة.
- تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم ومن ناحية أخرى مدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور.

المطلب الرابع: نظرية الشبكة الإدارية

✓ مضمون النظرية

قام بتطوير هذه النظرية كل من جين موتون Jome Mouton وروبرت بليك Robert Blake، واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي يمثل الاهتمام بالإنتاج، بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد⁵. والشكل الموالي يوضح هذه الشبكة:

¹ عادل بن صالح شقحاء، مرجع سابق، ص. 26.

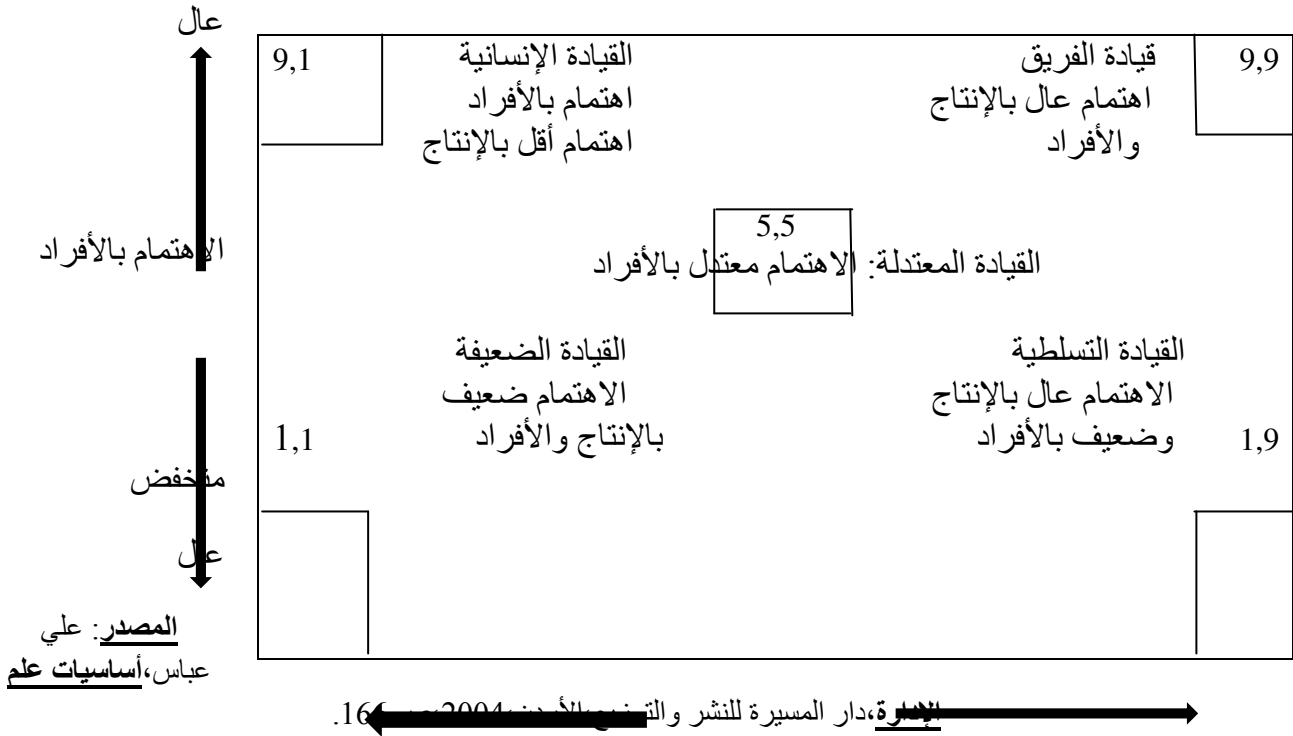
² بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، البازورى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 296.

³ صلاح هادي الحسيني، مرجع سابق، ص. 80.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 291.

⁵ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص. 270.

الشكل رقم(02): نظرية الشبكة الإدارية



يمكن توضيح الأنماط القيادية الموضحة في الشبكة الإدارية كما يلي:¹

- **الموقع (9,1):** القيادة الإنسانية وهو أسلوب قيادي يؤدي إلى العلاقات الجيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة، لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- **الموقع (9,9):** وهو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل، ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- **الموقع (1,9):** أسلوب قيادي متسلط، مهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.
- **الموقع (1,1):** وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، ويكون فيه القائد مهتما بنفسه و بأصحاب العمل.
- **الموقع (5,5):** وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

هناك أنماط مركبة تم إضافتها وهي:¹

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص-ص. 166-167.

• النمط السادس: القيادة الأبوية.

وهي مزيج من القيادة المتسلطة والقيادة الإنسانية، والقائد صاحب هذا النمط يعتبر الأفراد أسرة واحدة يستخدم نظام المكافآت مقابل الطاعة والولاء وأداء المهام، ويمكن أن يقوم بمعاقبة المقصرين.

• النمط السابع: القيادة المتقلبة.

وهو يختلف عن الأنماط السابقة، بعدم وجود إحدائيات له في مستوى الشبكة، والقائد هنا في هذا الأسلوب القيادي قد يستخدم أي نمط أو مزيج من الأنماط الخمسة الموضحة في الشكل، حسب طبيعة المرؤوسين وإمكانياته في استغلالهم لمصلحته الشخصية وقد يكافئ أو يعاقب أو يقنع أو يشرك المرؤوسين.

المبحث الثالث: أنماط القيادة

النمط هو السلوك الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة. وسوف نتناول في هذا المبحث أنماط للقيادة أكثر شيوعاً بحيث المطلب الأول يتناول النمط الديمقراطي، المطلب الثاني النمط الأوتوقراطي أما المطلب الثالث فيتناول النمط الحر أو الفوضوي. وكل مطلب يتضمن ثلاثة فروع، الفرع الأول يعرف النمط وصفات القائد والفرع الثاني يتناول أهم المزايا فرع الثالث عيوب التي يعاني منها كل نمط أما المطلب الرابع نتاولنا أهم أنماط الحديثة للقيادة في حين في المطلب الخامس فيتناول العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

المطلب الأول: القيادة الديمقراطية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية وصفات القائد الديمقراطي

1. مفهوم القيادة الديمقراطية:

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها:

- القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة.²

¹ محمد بن أحمد بن محمد جبرة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011، ص. 10.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 276.

- القيادة التي تستند على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، كما يساعد هذا النمط على فسح المجال للإبداع والابتكار.¹
- في ظل هذا النوع من القيادة، تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة.²

ومن التعاريف السابقة يتضح أن القيادة الديمقراطية تركز على ما يلي:³

- إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين: والتي تدور حول الأفكار التالية:
 - الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم.
 - يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.
 - عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- إشراك العاملين في بعض المهام القيادية: يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف إلى آراء المرؤوسين حيث تمنح له هذه الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب اقتراحات وآراء مرؤوسيه إلى نفسه.⁴
- تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.⁵

2. صفات القائد الديمقراطي:

أهم ما يميز صفات هذا النوع من القادة:⁶

- إتباع المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللمجموعة.
- إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق ثقة بينهم.
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في التصرف.

بالإضافة إلى:¹

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 241.

² نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 139.

³ فائق عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 136.

⁴ فائق عوض الغزو، مرجع سابق، ص. 136.

⁵ دريوش شهباز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص. 89.

⁶ ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص. 11.

- أن يكون ناجحاً في الحياة، قادر على تنمية قدراته، مواهبه وقدراته على التعلم واكتساب الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة.
- أن يكون على وعي ومعرفة تامة لنفسه وإمكاناته من حيث نواحي قوته وضعفه.

الفرع الثاني: مزايا القيادة الديمقراطية

يتضح من خلال المرتكزات التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أن يساهم في تحقيق الآثار الإيجابية التالية:²

- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سهولة وضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.

بالإضافة إلى:³ إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد من تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.

الفرع الثالث: عيوب القيادة الديمقراطية.

من أهم عيوبها:

- تتسم ببطيء في اتخاذ القرارات، لقيام القائد على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر.⁴
- حيث أن كثرة الاجتماعات قد تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان العمل، تضييع الوقت والفرص بالإضافة إلى السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.⁵

¹ زيد منير عوي، مرجع سابق، ص. 132.

² رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 139.

³ شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص. 90.

⁴ علي عباس، مرجع سابق، ص. 161.

⁵ دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص. 91.

- تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.¹
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين ويؤدي إلى نشوء صراعات. لكن رغم ذلك يعلق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه من آثار سلبية ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل أنماط القيادة في جميع المواقف.²

المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية وصفات القائد الأوتوقراطي.

1- مفهوم القيادة الأوتوقراطية: يمكن أن نعرفها بما يلي :

- أنها القيادة التي يقوم فيها القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل أتباعه القيام بالأعمال وفقا لرغباته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب لتحقيق ذلك.³
- ينفرد القائد في هذا النمط باتخاذ القرارات، وينظر إلى الأفراد كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج يحاول استغلاله للحصول على أكبر قدر من الفائدة منهم.⁴

2- صفات القائد الأوتوقراطي: من أهم صفاته:⁵

- تركيز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الأحوال.
- الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ.
- العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمنظمة.

بالإضافة إلى:⁶

- الثقة المطلقة بالنفس، وعدم الاعتراف بالأخطاء.
- يحتفظ بأسرار عمله لذاته.
- يلقي اللوم على معاونيه إذا فشل، ويحصل على التقدير لنفسه في حالة النجاح.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة والقيادة الأوتوقراطية اللبقة.

1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 261.

² دريوش شيناز، مرجع سابق، ص. 91.

³ بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص. 5.

⁴ تبييل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 140.

⁵ ناصر بن علي الصامل، مرجع سابق، ص. 11.

⁶ بشير العلاق، مرجع سابق، ص. 286.

يقوم النمط القيادي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته¹ فهو في اتخاذ القرار يقوم بمفرده باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه، دون إعطاءهم أية فرصة للمشاركة في صنعه، فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه وفي تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أغلب المواقف، وتردد في اتخاذ القرارات أحيانا والأحجام عنها والرجوع فيها بعد لاتخاذها أحيانا أخرى فضلا عن أنه سريع الغضب والانفعال مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في الموافق الحرجة، في انجازه للعمل يركز هنا القائد على المحافظة على مركزه من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه أما في استخدامه سلطته فهو يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو النقل أو الحرمان من المكافآت....²

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلالالعقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، والقائد في هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل.³

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا النوع سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجه العمل. فالقائد في هذا النوع يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا.

فأسلوب القيادة الأوتوقراطية اللبقة وإن كان يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا من الحرية لمشاركته في صنع القرارات وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة، هذا الأسلوب القيادي يبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذها منفردا القرار النهائي.⁴

الفرع الثالث: مزايا القيادة الأوتوقراطية

- يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف لأن هناك العديد من الأبحاث والدراسات أكدت أن هناك العديد من الموافق التي يجب أن تمارس فيها القيادة الأوتوقراطية وخصوصا إذا استخدمت بحكمة ومن هذه الموافق كما ذكرها همبلينhamblin وستانتونstanton هي أوقات الأزمات والفوضى والغضب أو في الظروف الطارئة

¹دريوش شهبناز، مرجع سابق، ص. 84.

²بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص. 148.

³دريوش شهبناز، مرجع سابق، ص. 85.

⁴بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص. 151-152.

التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لابد من وجود أسلوب قيادي حازم وشديد وأفضل الأشكال التي تناسب هذا النوع هو الأوتوقراطي المستبد.¹

- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قراراتهم أو ذوي السلوك العدوانية فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة فعاليتها وكفاءتها.²

الفرع الرابع: مشاكل القيادة الأوتوقراطية

يمكن تلخيص أهم مشاكلها في:³

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- توليد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- ارتفاع نسبة التذمر، الشكاوي، التنظيمات، الغياب ودوران العمل.
- ضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم.

المطلب الثالث: النمط الحر أو الفوضوي

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحرة (عدم التدخل) وصفات القائد الحر

1- مفهوم القيادة الحرة:

يطلق عليها أيضا القيادة الغير موجهة أو الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا النموذج تقوم القيادة بعدم توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. وخلاصة القول إن القائد في هذا النمط القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرارات إلى المجموعة (المرؤوسين) التي لها حرية كبيرة في التصرف.⁴

2- صفات القائد الحر:

¹ فاتن عوض الغزوي، مرجع سابق، ص-ص. 143-144.

² دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص. 86.

³ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 286.

⁴ عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص. 35.

- القائد في هذا النوع يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.¹
- يكون دوره مرشد وموجه فقط، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد بل كل عضو في المنظمة هو قائد.²
- القائد يتجه نحو تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق.
- يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، أي جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه ويسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.³
- يعتقد القائد أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل، يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة لذا فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال ملاحظات عامة.⁴

الفرع الثاني: مزايا القيادة الحرة.

- إن النمط الحر هو نمط نادر التطبيق وهو غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتمام ضئيل بالعمل مما يؤدي إلى إفساد مجال العمل حيث يسود الفوضى. وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، ومن مزاياه:⁵
- قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت مهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- بالإضافة إلى:⁶

- يناسب هذا النوع المؤسسات العلمية.
- إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بأن القائد لديه الثقة الكاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم عند حسن ظن قائدهم.

الفرع الثالث: عيوب القيادة الحرة

من أهم عيوب هذا النمط:

- أنه يؤدي إلى فساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى، القلق ويفقد الرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر، إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع دائما بين أفرادها حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه.
- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة، حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.⁷

¹ كامل محمد مغربي، الإدارة الأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص. 247.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 242.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 277.

⁴ دريوش شهبناز، مرجع سابق، ص. 92.

⁵ نفس المرجع، ص. 93.

⁶ فانتن عوض الغزوي، مرجع سابق، ص. 147.

⁷ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 247.

- إذا غاب القائد فقد يكون الإنتاج مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب الظروف والتفاعل الاجتماعي.¹
- هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.²

المطلب الرابع: الأنماط الحديثة للقيادة

1- القيادة الزعامية: يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية، نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامة خاصة فريدة للقائد وتمثل الزعامة شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، حيث يقول محمد سعيد أنور سلطان (القيادة الزعامية هي بداية القيادة التحويلية)، وقد حدد روبرت هاوس مجموعة من الخصائص التي تزيد من إسهام وزعامة القائد منها:³

- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.
- إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة.
- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

2- القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعا.⁴

ويعرف بيرترز القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة ومرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وتتمثل عناصرها في:⁵

- **التأثير الكارزماطيكي:** يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة.

¹ أنبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 143.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون، مرجع سابق، ص. 418.

³ برون هسام، مرجع سابق، ص. 25-26.

⁴ أياد حامد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص. 286.

⁵ محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين مدنيين بديوان وزارة داخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006، ص. 12-13.

- **الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم:** يتصرف القادة التحويلين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جديّة، إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- **التشجيع الإبداعي:** يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يشركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ووفقاً لهذه خاصية فإن القادة التحويلين يتجنبون النقد عامة لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ.
- **الاهتمام الفردي:** وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطوير والارتقاء بمستوى أداءه ونموه.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في النمط القيادي

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف أو البيئة.

1- العوامل التي تخص القائد:

تلعب شخصية القائد دور كبير في تحديد النمط القيادي الذي يؤمن العلاقات الإنسانية، إضافة إلى أن كل شخص له قدراته وميزاته ومهاراته وأسلوبه في الحديث والتعامل والتفاعل مع الآخرين، وبالتالي فإن كل ذلك سيؤثر بلا شك على النمط الذي سيتبعه.¹ كما أن سلوك القائد يتأثر بمجموعة العوامل التي تتفاعل داخلياً في شخصيته الذاتية من بينها:²

- نظام القيم الذي يؤمن به، حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - مدى الثقة في مرؤوسيه، فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك عن مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.
 - ميله القيادي الشخصي، تختلف ميول القادة إلى نوع معين من أنماط القيادة بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.
- ##### 2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

¹ رافدة عمر الحريري، سعد رناد دروش، مرجع سابق، ص. 156.
² دريوش شهباز، مرجع سابق، ص. 94.

بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة لأن القيادة لا توجد بدون أتباع، لذا فإن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.¹

3- العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة من العوامل التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه ومن أهمها:²

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة.
- كفاءة الجماعة: فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرار إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي يقضيها القائد في العمل كفريق.
- طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشكلات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشكلة المعقدة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد فكلما كان الوقت قصيرا في اتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.³

خلاصة الفصل:

¹رافدة عمر الحريري، سعد رناد دروش، مرجع سابق، ص.ص. 156-157.
²دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص. 94.
³دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص. 94.

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة من قبل أبرز الباحثين في الفكر الإداري، وقد شملت معظم التعاريف أن القيادة هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن عناصر القيادة تتمثل في من يقوم بعملية التأثير وهو القائد والمرؤوسين وهم جماعة من الأفراد المسؤولين على تحقيق الأهداف وهذه الأهداف هي الغاية أو السبب الذي أنشأت من أجله القيادة فلا قياده بدون هدف تسعى لتحقيقه، إذن فأهمية القيادة تكمن في أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

كما تناول هذا الفصل الفرق بين القائد والمدير، فالقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات كالهدوء والالتزان في معالجة الأمور، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء... تمكنه من حث الآخرين على انجاز الأعمال الموكلة إليهم، أما المدير فهو الذي يتم تعيينه بشكل رسمي ويكون مسؤول مباشر على تحقيق الأهداف ويستخدم السلطة الرسمية في معاملته مع العاملين. ويحتاج القائد للقيام بمهامه على أكمل وجه عدة مهارات وهي التمكين، الحدس، الدراية، والرؤيا المستقبلية والانسجام، وتعد أساليب التأثير التي يقوم بها القائد للتأثير في المرؤوسين منها المكافأة، الإكراه، الإعجاب....

للقيادة عدة نظريات تناولنا أربعة منها، بدءاً بنظرية السمات التي ركزت على دراسة شخصية القائد وخصائصها الجسمية، العقلية، الانفعالية...، النظرية الظرفية والتي من أهم أنصارها فيدلر وقد ركز على أن الموقف القيادي تحكمه ثلاث عوامل علاقة القائد بالتابعين، هيكله المهام، قوة الموقع الوظيفي، النظرية التفاعلية والتي شملت النظريتين السابقتين ونظرية الشبكة الإدارية لجين موتون وروبرت بليك موضحاً فيها خمسة أنماط للقيادة قيادة الفريق، الإنسانية، المعتدلة، التسلطية ضعيفة ثم أضيف نمطين للقيادة الأبوية والمتقلبة.

ومن هذه النظريات تم تصنيف القيادة إلى عدة أنماط منها: القيادة الديمقراطية وأهم ما يميزها العلاقات الإنسانية وإفساح المجال للإبداع والابتكار، القيادة الأوتوقراطية ينفرد القائد باتخاذ القرارات وتركيز السلطة في يده عكس القيادة الحرة الذي يتنازل فيها القائد على سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار وهي أنماط أكثر شيوعاً إلى أنه تم ظهور أنماط حديثة كالقيادة التحويلية والزعامية....

وكل نمط من أنماط السابقة له أثر سواء سلبي أو إيجابي على الإبداع لدى العاملين في المنظمة وقد أخذنا كل من القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة وتأثيرها على الإبداع لدى العاملين بالمنظمة.

تمهيد:

يعد موضوع الإبداع من المواضيع الهامة التي تطرح نفسها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فلقد أكدت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء ذلك بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام، فهي تحرص كثيرا على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه خاصة من خلال المؤسسات التي تعمل على تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم.

فالإبداع ظاهرة معقدة تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين الذين لم يتفقوا على وضع تعريف محدد لها فتباينت وجهات النظر حول ماهيته، وتداخل مع مصطلحات كثيرة وارتبط بمفاهيم سلوكية وإدارية متعددة، وقد اختلفت المنطلقات النظرية التي حاولت تفسير موضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ونظرا لأهمية الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يسعى القادة لتنميته ودعمه لدى مرؤوسيه.

لذلك سوف نتناول في هذا فصل ثلاثة مباحث: الأول بعنوان ماهية الإبداع حيث أن المطلب الأول يتعرض لمفاهيم عامة حول الإبداع والتميز بينه وبين المفاهيم المرتبطة به كالذكاء والابتكار، المطلب الثاني يشمل عناصر الإبداع وسمات المبدع، المطلب الثالث يتكلم حول أهمية الإبداع في حين أن المطلب الرابع والأخير يدور حول مستويات الإبداع وأنواعه.

المبحث الثاني بعنوان العملية الإبداعية يتناول هذا المبحث أربعة مطالب، حيث أن المطلب الأول يتمثل في مراحل عملية الإبداع، المطلب الثاني نظرياته، المطلب الثالث معوقاته والمطلب الرابع والأخير يتمثل في أساليب تنمية الإبداع.

المبحث الثالث أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين يتناول ثلاث مطالب المطلب الأول أثر النمط الديمقراطي على الإبداع لدى العاملين، المطلب الثاني أثر النمط الأوتوقراطي على الإبداع لدى العاملين والمطلب الثالث يتناول أثر النمط الحر على الإبداع لدى العاملين.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب حول ماهية الإبداع، حيث أن المطلب الأول يتعرض لمفاهيم عامة حول الإبداع والتميز بينه وبين المفاهيم المرتبطة به كالذكاء والابتكار، المطلب الثاني يشمل عناصر الإبداع وسمات المبدع، المطلب الثالث يتطرق إلى أهمية الإبداع في حين أن المطلب الرابع والأخير يدور حول مستويات الإبداع وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وتمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه

الفرع الأول: مفهوم الإبداع.

1- لغتا:

الإبداع هو من البدعة وهو الشيء والأمر المستحدث أي هو "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"¹

2- اصطلاحا:

قبل استعراض آراء الباحثين والكتاب في الإبداع، يجب أن نوضح أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع، إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع في عدد من المداخل المتمثلة في: المدخل المبني على أساس الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني، المدخل المبني على أساس الإبداع ناتج جديد، والمدخل المبني على أساس الإبداع عملية عقلية، أيضا المدخل المبني على أساس الإبداع علاقات تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة، وأخيرا المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع² مع العلم بأن المفاهيم التي ترد لبعض الباحثين فيما يلي تندرج ضمن هذه المداخل:

- (روشيكا، 1989): "الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة"³.
- (هارمون HARMON، 1955) "الإبداع هو العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة"⁴.
- (سميث): "الإبداع هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات"⁵.
- (سيميسون): "الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير"⁶.
- كانتر 1986 "الإبداع هو استخدام تقنيات جديدة لمعالجة مشكلات وتوليد أفكار جديدة"⁷.
- (هافل): "الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".
- أما (تورانس TORANCE) عرف الإبداع فقال: "الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين"¹.

¹مدوكي يوسف، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تكنولوجيا المعلومات والاتصال-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص. 3.

²رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.ص. 84-85.

³نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بدون بلد النشر، 2008، ص. 14.

⁴محمد زويدا العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 28.

⁵محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 259.

⁶محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 305.

⁷Denis J crarand, Le concept d'innovation ,débats et ambigüités, 5^{ième} conférence internationale de management stratégique, Université du Québec, trois_riviers, lille, 13_14_15 mai 1996, p.08.

• DRUCKER يرى أن الإبداع " هو الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، وتقديمه بطريقة أفضل"².

- قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"³.
 - الإبداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة العقلية يمكن تنميتها وتطويرها.⁴
 - الإبداع هو رؤية الأشياء من وجهات نظر عديدة.⁵
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن:

الإبداع هو عملية يقوم بها الفرد والجماعة والمنظمة ينتج عنها أفكار أو منتجات وخدمات جديدة تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة وحساسية المشكلات وتضمن استقرار المنظمة واستمرارها في بيئتها التنافسية.

الفرع الثاني: تمييز الإبداع عن المفاهيم المتداخلة معه:

- الابتكار عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية، التي تعمل على خلق الأفكار الجديدة، بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي، حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.⁶ فقد عرفه robert Duchamp على أنه (تحويل فكرة إلى منتج جديد).⁷ في حين أن الاختراع يمثل ابتكار لشيء غير موجود سابقا في أية مكان آخر داخل المنظمة أو خارجها، ليمثل هذا الاختراع حالة جديدة تماما.⁸ فقد عرفه قانون الملكية الفكرية (WIPO) بفكرة يتوصل إليها المخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة"⁹. أما الإبداع فهو العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع الاستجابة الأفضل لحاجات متعاملينا.¹⁰

¹جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص.6-7.
²زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) المنعقد في 25-26 أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص.14.

³عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص.43.

⁴محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص.305.

⁵Penttisydammanlakka, Intelligent leadership and creativity, supporting creativity through intelligent leadership ;an international conference on creativity and innovation management intergrating inquiry and action , the 2nd community meeting , 28_30 May 2008, buffalo, new york, p.04.

⁶براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، 2002، ص.57.

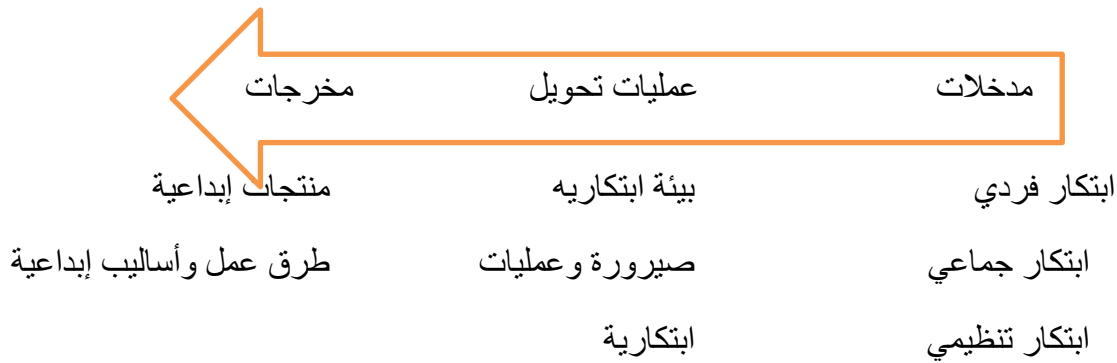
⁷إيمان بلبلوة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص.23.

⁸ظاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.192.

⁹محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.359.

¹⁰شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص.34.

الشكل رقم (03): الترابط بين الإبداع والابتكار



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسات إدارية، مجلة 4، العدد7، جامعة البصرة، 2011، ص.182.

مما سبق يمكن القول أن الابتكار هو توليد وخلق أفكار جديدة، أو تبني نمط جديد من التفكير بدل من التفكير التقليدي أما الاختراع فهو ابتكار شيء جديد غير موجود مسبقا داخل المنظمة أو خارجها في حين الإبداع هو خلق شيء جديد سواء فكرة أو منتج أو أسلوب عمل مختلف للمنظمة ذاتها، لكنه قد لا يكون كذلك للمنظمات الأخرى.

- الإبداع والذكاء والموهبة:

الموهبة هي مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العلمية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن، أما **الذكاء** فهو مقدرة عقلية عامة ومجموعة مقدرات تمكن العامل من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ومحاكاة وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين.¹

المطلب الثاني: عناصر الإبداع وسمات الشخصية المبدعة

الفرع الأول: عناصر الإبداع

الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل المصدر المتجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها،² وهذا لا يتحقق إلا بوجود عناصر أو عوامل للإبداع والتمثلة في:

1- الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والحلول لمشكلة ما³، في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية سابقة مقارنة بغيره أي لديه قدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.¹

¹ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية والأداء المتميز في القطاع الحكومي، السعودية، 2009، ص. 22.

² بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص. 49.

³ أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009، ص. 420.

وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

- **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة.
- **الطلاقة الفكرية:** وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.²
- **الطلاقة التداعي:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ، تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.³
- **الطلاقة التعبيرية:** تشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين.⁴

2- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية، التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة، ويرى عبد الستار إبراهيم أن المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف،⁵ وبشكل خاص هناك المرونة العفوية التي توحى بمدى تفكير الفرد وكذلك المرونة التكيفية التي توحى بمدى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.⁶

3- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبقة أو مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف والشائع.⁷

4- الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس بالمشكلة، أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء، ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرصة التوصل إلى أفكار جديدة.⁸

¹حسني سعيد خلق، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، فلسطين، 2010، ص. 40.

²موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص. 298.

³رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص. 130.

⁴نفس المرجع، ص. 130.

⁵نايفة قطامي وآخرون، مرجع سابق، ص. 252.

⁶محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص. 309.

⁷بوهزة محمد، مرجع سابق، ص. 8.

⁸محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، مرجع سابق، ص. 37.

وهناك من يضيف العناصر التالية للإبداع¹:

- **المخاطرة:** وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عنها.
- **القدرة على التحليل:** وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

الفرع الثاني: سمات الشخصية المبدعة

الإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو طاقة يمتلكها الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة. و سنستعرض جملة من الصفات التي يمتاز بها المبدع:²

- لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي ومحبذ للتجديد.
- يمتلك ذاكرة قوية، وقادر على الإلمام بتفاصيل مهمة.
- لا يفضل القيام بالأعمال التقليدية، بل القيام بالأعمال التي تنطوي على التحدي والمغامرة، ويفضل التجريب.

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يمكن إضافة الخصائص التالية:³

- الثقة بالنفس وعدم الغرور، وقوة العزيمة.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات، وتعدد الميول والاهتمامات.
- القدرة دائماً على التغلب على العوائق.

ونجد المبدع أيضاً يتصف بـ:⁴

- الطلاقة في توليد الأفكار، وانسيابها بصورة طبيعية.
- الأصالة ووضع الخبرة المتعمقة والممارسة المتصلة.
- الواقعية والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع الواقع.
- درجة عالية من المرونة الذهنية.
- الرشد في التعامل مع أفكار الآخرين وتصوراتهم.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع

¹ عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص. 44.

² ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحددة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2004، ص. 17.

³ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص. 39.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص. 177.

بما أن الإبداع هو إنتاج وتطبيق الابتكاري لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين معتبر للمنتوج، للخدمة،¹ فإن أهميته تكمن في:²

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما جعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- إن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع.³
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.⁴

المطلب الرابع: مستويات الإبداع وأنواعه

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مستويات الإبداع وهي ثلاثة الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة، كما سوف نتطرق إلى أهم أنواعه.

الفرع الأول: مستويات الإبداع

1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد،⁵ وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً. وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.⁶

2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.⁷ وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:⁸

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة قديمة التكوين.

¹ أيت زيان كمال، أيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 15-16/3/2005، ص.8.

² توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص.15.

³ سلطان عبد الرحمن، رافت عاصي حسين، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مجلد3، عدد8، 2007، ص.50.

⁴ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص.322.

⁵ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، 2002، ص.392.

⁶ رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص.134.

⁷ نفس المرجع، ص.135.

⁸ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص.393.

- القيادة: أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعاً على الابتكار والسبب في ذلك أن الناس يشعرون بمزيد من الالتزام بالإبداع والتعبير إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها.¹

3-الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة،² فحتى تصل المنظمات إليه لابد من وجود الإبداع الفردي والجماعي، ويرى العديد من الباحثين أن هناك نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:³

1. **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها سلع وخدمات.

2. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وتمتاز عملية الإبداع في المؤسسة بمجموعة من العوامل أهمها:⁴

- **القادة:** تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى المؤثرة في القدرة الإبداعية للمؤسسة، ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضاً بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية، إن جل الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية، المهنية، الإدارية...) المصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعاً للمشاركة، تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر.
- **الهيكل التنظيمي:** يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة، توجد عدة أنماط للهيكل التنظيمية المعروفة في علم الإدارة، ولكن سوف نميز بين نوعين من الهياكل التقليدية والحديثة.

الجدول رقم (03): الفرق بين الأنماط التقليدية والحديثة للهيكل التنظيمية

هيكل تقليدية	هيكل حديثة
--------------	------------

¹إيمان بلبولة، مرجع سابق، ص. 33.

²محمد سلمان العنيان، مرجع سابق، ص. 394.

³رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص. 135.

⁴إيمان بلبولة، مرجع سابق، ص. 35.

<p>-هرمي مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقا للوظائف</p> <p>-الاتصالات عمودية وأفقية.</p> <p>-القوة والسلطة مبنية على الأقدمية الهرمية.</p>	<p>-هيكل أفقي مع وجود جماعات وفرق عمل.</p> <p>-الاتصالات جانبية.</p> <p>-تغيير القوة وتناوب السلطة مبني على قدرات الأفراد ومهاراتهم.</p>
---	--

المصدر: ايمان بلبولة، مؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص. 35.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

هناك عدة أنواع للإبداع يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): أنواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

رقم	الكتاب و الباحثين السنة ،ص	أنواع الإبداع
01	March § simon,1958,177	1-مبرمج (روتيني،نمطي) 2-غير مبرمج (غير نمطي)
02	Mansfield,1963,561	1-إبداع العملية. 2-إبداع المنتج.
03	Ibarra ,1993,472	1-إداري 2-تكنولوجي
04	شريف،1997، 341	1-جذري 2-تدريجي 3-فني 4-إداري
05	Marquis ,1989 الدليمي،31،1990	1-إبداعات مصدرها إمكانات تكنولوجية 2-إبداعات مصدرها طلب السوق وحاجة عوامل الإنتاج.

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.ص. 364-365

- **الإبداع في المنتج:** وهو ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.¹ كما يشير إلى إنتاج منتجات جديدة في أفضل جودة التي يمكن أن تنتج أكثر فائدة من تلك القديمة.²
- **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنشأة.³
- **الإبداع في التنظيم:** يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل: خلق وحدة جديدة.

¹الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، العدد11، 2011، ص.277.

²Aloysiusgunadibrata, social networks and innovation (handicraftindustry in bantul,vogvakarata) economis management and the financial market,volume6(2),2011,ISSN 1842_3191, p.108

³جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، القاهرة، 2011، ص. 29.

- **الإبداع في الإدارة:** يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة جودة الشاملة وإعادة هندسة الأنشطة وعمليات المؤسسة.
- **الإبداع في التسويق:** يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل: التسويق عبر الانترنت.¹
- **الإبداع الجزئي:** يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجرى وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المنظمة وإذا ما طال هذا النوع من الإبداع الجانب الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغييرات طفيفة للتحسين على منهج منظم معتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية وتنظيمية.
- **الإبداع الجذري:** هو عبارة على إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل وشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل أخرى قديمة.
- **الإبداع التكنولوجي:** يمثل الجانب الملموس ومتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية بالغة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية، لذلك يعتبر الإنفاق في البحث والتطوير مترادف مع تزايد عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.²

وقد أضاف كل من hitt et all 1996 وسالم، 2000، صنفين للإبداع هما:³

- **الإبداع الداخلي:** يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا، العاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير.
- **الإبداع الخارجي:** يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادرها الخارجية مثل: منظمات أخرى التي لها نشاط مباشر أو مراكز بحثية وغيرها.

¹ الجوزي جميلة، مرجع سابق، ص. 277.

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص-ص. 203-204.

³ صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مجلد7، العدد21، ص. 125.

المبحث الثاني: العملية الإبداعية

يتناول هذا المبحث أربعة مطالب، حيث أن المطلب الأول يتمثل في مراحل عملية الإبداع، المطلب الثاني نظرياته، المطلب الثالث معوقاته والمطلب الرابع والأخير يتمثل في أساليب تنمية الإبداع.

المطلب الأول: مراحل العملية الإبداعية.

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، فهي ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل، فالمراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.¹ والجدول الموالي يوضح تصنيفات مراحل العملية الإبداعية لبعض الباحثين.

جدول رقم(05): نماذج مراحل العملية الإبداعية.

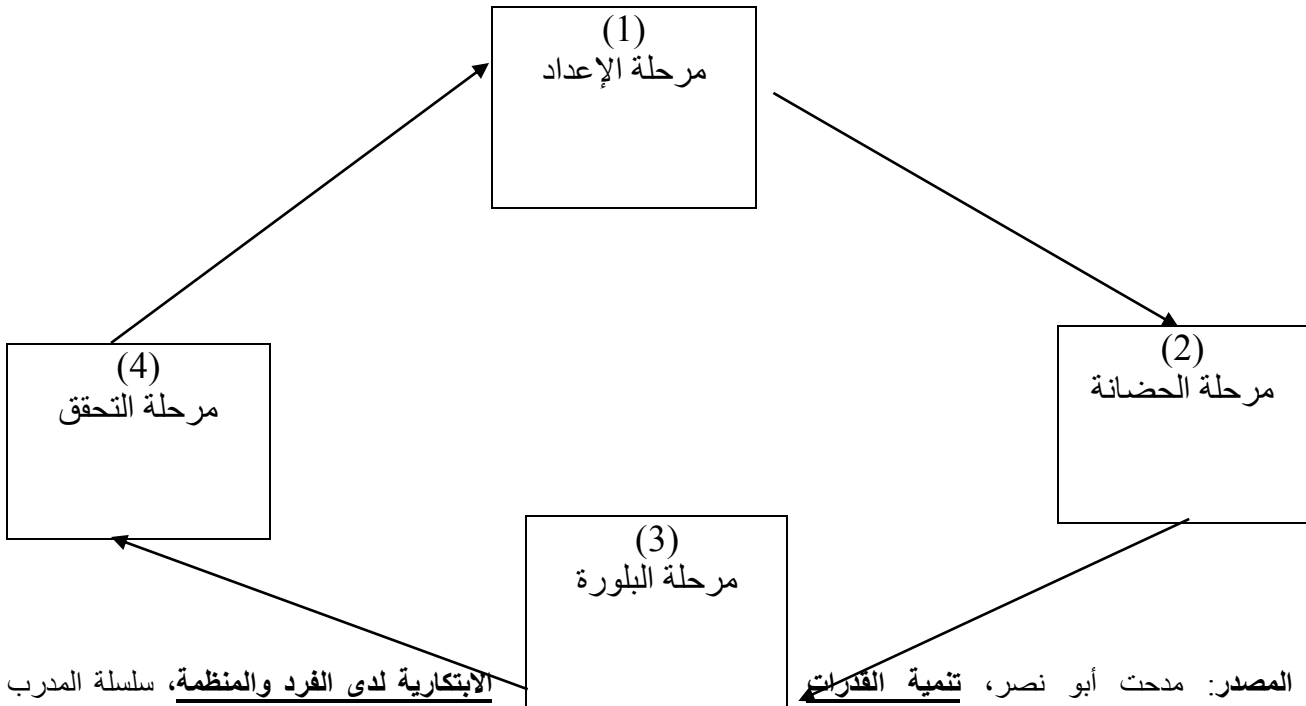
النموذج	مراحل العملية الإبداعية
تايلور	1-العمل الذهني 2-الاحتضان 3-الإشراق 4-الوصول إلى التفاصيل وتنقيح الأفكار
هاريس	1-وجود الحاجة إلى حل المشكلة 2-جمع المعلومات 3-التفكير في المشكلة 4-تمثيل الحلول 5-اختبار الحلول ونقدها 6-صياغة الفكرة الجديدة
روسمان	1-الإحساس بوجود مشكلة 2-صياغة المشكلة 3-اختبار المعلومات واستخدامها 4-الحلول المطروحة 5-اختبار الحلول ونقدها 6-صياغة فكرة جديدة
الألوسي	1-الإحساس بالمشكلة 2-تحديد المشكلة 3-صياغة الفرضيات 4-ولادة الحل 5-التقويم
شتاين	1-تكوين الفرضية 2-اختبار الفرضية 3-توصيل النتائج

المصدر:نايفة قطامي وآخرون،تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص.9.

والتصنيف أكثر اعتمادا في المراجع خاصة الحديثة هو التصنيف الذي يقسم العملية الإبداعية إلى أربعة مراحل¹، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

¹بوعجاجة اميرة، عوانق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص. 20.

الشكل رقم (04): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: مدحت أبو نصر، تنمية القدرات العلمية، مجموعة النيل العربية، 2004، ص. 114. الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب

1. مرحلة الإعداد (التحضير):

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وقد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً لأن الإنتاج الإبداعي يكمن في العمل الدؤوب وقضاء فترة طويلة في مرحلة الإعداد.²

وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً.³

2. مرحلة الاحتضان (الكمون):

هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في عقل المبدع،⁴ كما تدعى مرحلة الترتيب والانتظار، وفيها يتحرر العقل من الكثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، كما تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.⁵ وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو

¹بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 20.

² لاحق بن عبد الله القحطاني الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الإنسية، الرياض، ص. 18.

³بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 20.

⁴موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 293.

⁵بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 20.

قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.¹

3. مرحلة الإشراق (الإلهام):

وتعني هذه المرحلة الوصول إلى قمة الإبداع، ويسميتها البعض مرحلة الوصول إلى شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الإبداعية التي توصل إلى حل المشكلة.²

4. مرحلة التحقق (إعادة النظر):

وهي التحقق من صحة ما وصل إليه المبدع من فكر جديد، بتجريب الحل واختباره، والتحقق من فائدته في المواقف المتنوعة والعديدة وقد تتضمن هذه المرحلة التقويم والنقد.³

ويجب أن نشير إلى أنه في عملية التحقق من صحة الفكرة يجب التحقق من:⁴

- اختيار التوقيت المناسب للتحقق من صحة الحل.
- توقع كافة النتائج حيث أن عدم توقع بعضها قد يخفض ويقلل من فعالية الحل أو الفكرة.

لقد قدمت أيضا (teresa amabile، 1983) نموذج مفصل لمختلف مراحل الإبداع يبينه الشكل التالي:

شكل رقم(05): مكونات نموذج amabile للإبداع

مرحلة

عرض

مرحلة

مرحلة توليد

مرحلة

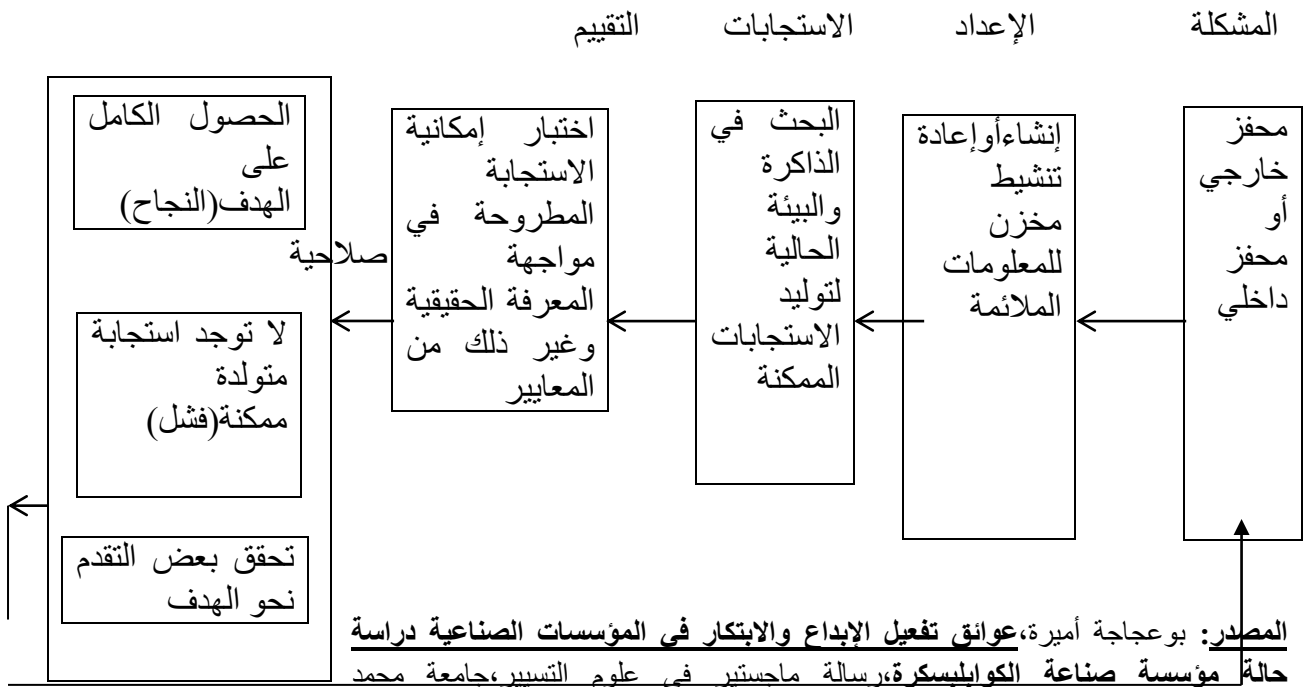
مرحلة الوصول إلى نتيجة

¹توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص. 21.

²نايفة قطامي وآخرون، مرجع سابق، ص. 242.

³عبد أبو المعاطي الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص. 186.

⁴مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص. 118.



تضع amabile عملية الإبداع داخل الشخص بأنها تنبثق من خلال مؤثرات الحالة الواقعية، المهارات الخاصة بالمجال والمهارات الخاصة بالإبداع.¹

مما تقدم ونظرا لصعوبة الاتفاق على مراحل الإبداع أو عملياتها، لجأ الباحثون خاصة الجدد إلى التركيز على دراسة الإنتاج الإبداعي، وذلك باعتباره نتاجا ملموسا للعملية الإبداعية، والذي يمكن الاتفاق بشأنه إلى حد كبير كما يمكن اعتبار هذا النموذج معيار للإبداع ومن أهم المعايير عدد البحوث والتقارير والمنشورات العلمية، العضوية في الجمعيات المهنية، الجوائز العلمية والأدبية، عدد براءات الاختراع المسجلة.²

المطلب الثاني: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت لأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع في بيئة العمل والعوامل المؤثرة³ وهذه النظريات هي:

1- نظرية march&simon,1958: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما يقوم به وما يفترض أن يقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل لعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي وبدائل ثم الإبداع حيث تعود الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية وداخلية.⁴

2- نظرية burns&stalker,1961:

¹ محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص. 183.

² بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 22.

³ رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص. 111.

⁴ محمد المقبل، الإبداع الإداري، تاريخ التصفح ID=176 /olarn/print version.asp ?topic ID=176، 15/03/2013

وكانا أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصل إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.¹

3- نظرية 1966 wilson:

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترض أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.²

4- نظرية 1970 Harvey of mill:

وقد استفادا مما قدمه كلا من march&simon و bruns stalker فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات التغذية العكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الآلية أو العضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية أو الروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر ابداعا لمواجهتها.³

5- نظرية 1973 zaltman and other:

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ووصفوا الإبداع على أنه،⁴عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية أو المنظمة التي تتبناها،⁵ولقد طور هذا النموذج من قبل بعض الباحثين وذلك بالتركيز على المكونات الفرعية لكل مرحلة

¹فواز محمد الفوز التميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان، درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات و البحوث، مجلد العاشر، العدد الأول، 2009، ص-ص. 105-106 .

²رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص. 112 .

³محمد مقبل، مرجع سابق، ص-ص. 3-4 .

⁴رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص. 113 .

⁵محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 368 .

من المرحلتين السابقتين ومنهم الباحث rogers,1983 ويمكن عرض نموذج zaltman بمرحلتيه في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(06): نموذج zaltman, 1973 لعمليات الإبداع

<p>1. مرحلة المبادأة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوعي المعرفي: تصبح المنظمة أكثر وعياً بأهمية وجود الإبداع ويكون لديها فرصة لاستخدامه. • تشكيل المواقف: يسهم أعضاء المنظمة بتشكيل وعرض مواقفهم بشأن الإبداع وترقيته. • القرار: إن الإبداع الكامن يتم تقييمه ويتخذ القرار لجعله صيرورة واقعية أو تترك الأفكار التي تم البدء فيها. <p>2. مرحلة التنفيذ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ أولي: إن المحاولة الأولى لاستخدام الإبداع قد تكونت وفي حالات معينة تشكل القاعدة الأساسية. • الاستمرار والاستدامة بالتنفيذ: هنا يصبح الإبداع معطي متشكل ويمثل جزءاً من حياة المنظمة الذي اعتادت عليه.
--

المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس العفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 197.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحد من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع،² ويوجد عدد كبير من العوامل التي تقف في سبيل الإبداع ، فتقل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد، أو تعطل بعض القدرات الفكرية، وترتبط هذه المعوقات ببعضها في علاقة تأثر وتأثير ويجب التنبيه لهذه المعوقات والتعرف عليها وفهم أبعادها، حتى يمكن علاجها بعد ذلك،³ ومن هذه المعوقات:

لقد استطاع (اللوذي، 2003) تحديد معوقات الإبداع بما يلي:⁴

- القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في طرح الآراء عند وضع القرار.

- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير رسمية، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وآراء ومقترحات جديدة.

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس خفاجي، مرجع سابق، ص. 196.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص. 185.

³ محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، مرجع سابق، ص. 53.

⁴ شهيناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد العشرون، 2009، ص. 9.

ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لافتقاده إلى العناصر التنظيمية الجيدة مثل: أنظمة الحوافز والعدالة بين الأفراد.

-عدم توفر الاستقرار الوظيفي.

-عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع تقف عائقاً أمام ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

أشار (هيجان، 1420هـ) إلى وجود تسعة معوقات للإبداع هي:¹

- **عدم وضوح الرؤيا:** ويقصد بها عدم وجود صورة ذهنية واضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤيا أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.
- **الخوف من الفشل:** ويتمثل في عدم تقديم أفكار وآراء جديدة وحلول إبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب خطأ وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.
- **التمسك بالأنماط المألوفة:** ويشير إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- **غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكار إبداعية كيفما يشاء، لأن هناك قيود وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول والغير مقبول من سلوك الأفراد.
- **عدم التشجيع من المنظمة:** ويقصد به غياب المكافأة المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف، وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- **الإفراط في مكافأة الناجح:** ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.
- **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:** من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل أنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي، فسوف يتراخى العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.
- **الاعتماد المفرط على الخبراء:** الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
- **عدم شيوع جو المرح والتسلية:** تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات، يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين الفرد من إظهار ما لديه من إمكانيات وقدرات إبداعية

وهناك من يصنف هذه العوائق إلى معوقات شخصية، تنظيمية واجتماعية أو بيئية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات عامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425، ص-ص.44-45

جدول رقم (06): عوائق الإبداع

العوائق الشخصية	العوائق التنظيمية	العوائق الاجتماعية
-الخوف من الفشل -عدم الثقة بالنفس -قلة المعرفة -ضغوط غير مرغوبة -اليأس -التشاؤم -الخوف من الجديد -عدم القدرة على حل المشكلات. -النمط التقليدي في الأداء	-انعدام روح الفريق -سوء نظام الاتصالات -التمسك باللوائح -تنازع السلطات -عدم وضوح الواجبات -عدم تدفق المعلومات -سيادة النمط الإداري التقليدي -إغفال النواحي الإنسانية في التنظيم. -عدم وجود قيادة إدارية	-العادات والتقاليد -التعلق بأهداف بالية -سوء استخدام الوقت -انتشار الفساد -الأنانية المفرطة -قلة التكافل الاجتماعي -كثرة المطالب وقلة الموارد.

المصدر: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، تحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، بدون بلد نشر 2009، ص. 285.

كذلك من معوقاته:¹

مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح وهذا أسلوب من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد ويسبب التذمر.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب التي تنتهجها المنظمات لتشجيع الإبداع،² ومن بينها:

1- العصف الذهني: قدم alexobsorme أسلوب العصف الذهني لأول مرة في عام 1938، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم لمواجهة العديد من المهام والمشاكل،³ ويقوم على مبدئين رئيسيين أحدهما المبدئين يؤكد على ضرورة إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، أما المبدأ الثاني فيؤكد على معنى أن الكم يولد الكيف.⁴

تتكون ورشة العصف الذهني من نحو 12 إلى 15 شخص بما فيهم القائد، بالإضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين الأفكار ومن ثم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار. تبدأ عملية التقييم ثم انتهاز الحل الأفضل، ويوصى بأن تكون مجموعة التقييم في حدود خمس أشخاص، على أن يكونوا ممن لهم مسؤولية مباشرة تتعلق

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم كتب حديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 440.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 226.

³ بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 43.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص. 424.

بالمشكلة موضوع الاهتمام، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق جماعي على الفكرة المختارة، يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم.¹

2- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم من خلال المنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير،² ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا...؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا...؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.³

3- أسلوب الجماعة الاسمية: يستعمل أسلوب الجماعة الاسمية لتشخيص المشكلات النظامية وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح -الاسمية- على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضاءها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة من 6 إلى 9 يجلسون حول منضدة، وعندما تطرح عليهم المشكلة، يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق ضغط إبداعي، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة، ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أحكام أو تعليمات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك نتائج الجلسة يجري تصويت سرى لاختيار أفضل البدائل.⁴

ويشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتفاعلون وجها لوجه ويحدث الاتصال بينهم مباشرة، وان كانت عملية التصويت سوف يميل فيها كل عضو للتصويت تجاه فكرته بغض النظر عن تحليلها السابق جماعيا.⁵

4- قوائم المراجعة: وهي الطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوعا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، أو التجديد وتأخذ هذه البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.⁶

ويطرح دونالد دويوز donaldwess قائمة تشمل على عدد من التساؤلات إذا أردنا، تطوير المنظمة التي نعمل بها:⁷

¹ أبو عاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 27.

² مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص. 159.

³ مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص. 159.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 424.

⁵ محمد بزيغ حامد بن تولى العازمي، مرجع سابق، ص. 65.

⁶ أبو عاجة أميرة، مرجع سابق، ص. 27.

⁷ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 155-156.

- هل نستطيع أن ننجز أعمالنا بطريقة جديدة؟
- هل نستطيع استبدال ما نقوم به بأشياء أخرى؟
- هل نستطيع أن نفترض أو نطبق ما يفعله الآخرون؟
- هل يمكننا إعطاء الأساليب القديمة لونا جديدا؟
- هل نحتاج فقط المزيد من نفس الأشياء؟
- هل يمكننا إعادة تنظيم ما نقوم به بالفعل؟
- هل نستطيع القيام بكل ما هو عكسي؟
- هل يمكننا جمع وربط كل الأساليب أو الوظائف معا؟
- هل نحتاج فقط القليل من نفس الأشياء؟

وهناك أساليب أخرى:

- التحليل المورفولوجي.

- التألف بين الشتات.

- لعبة الاحتكار.

- تحليل مجالات القوى.

المبحث الثالث: أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين.

إن المتأمل لأدبيات الإبداع والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهارتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين النمط القيادة والمردود الإبداعي¹. وسوف نتناول في هذا المبحث أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى

¹بوهرة محمد، مرزوقي رفيق، مرجع سابق، ص.11.

العاملين في ثلاثة مطالب، المطلب الأول أثر النمط الديمقراطي على الإبداع لدى العاملين، المطلب الثاني أثر النمط الأوتوقراطي على الإبداع لدى العاملين والمطلب الثالث يتناول أثر النمط الحر أو الفوضوي على الإبداع لدى العاملين.

المطلب الأول: أثر نمط القيادة الديمقراطي على الإبداع لدى العاملين

توضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط الديمقراطي والايجابي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق الأمر بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع¹.

فالقيادة الديمقراطية تعمل على تنمية روح الإبداع والعطاء بين المرؤوسين من خلال ما يلي:

- إتباع أساليب الإقناع، فالقائد الديمقراطي يعبر أفكار المرؤوسين الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات الأزمنة ويلعب دورا فعالا في تحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة².
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، كما يمارس القائد الإشراف العام لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل³.
- القائد الديمقراطي لا يترك السلطة في يده، وإنما يفوض بعضا منها إلى مرؤوسيه.
- يوظف القائد الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية ولا يربطها بالعوامل الشخصية أو الذاتية مما يساعد على وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل، ويساهم هذا في رفع معنويات العاملين،⁴ وهذا يؤدي إلى زيادة الإبداع لديهم.
- خلق جو اجتماعي سليم وتحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.⁵

كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بالعمل، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال ينشبت بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم⁶.

المطلب الثاني: أثر النمط الأوتوقراطي(البيروقراطي) على الإبداع لدى العاملين

هناك من ينظر للبيروقراطية من ناحية علمية فيعرفها بأنها(ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة الحجم التي تسير وفق قواعد وضوابط رسمية شديدة) وهناك من يعرفها بأنها(خلق مؤسسة كبيرة، وخلق قواعد تنظيمية لها بهدف تسييرها مما يتعلق والطموحات المرجوة من النشاط التنظيمي الدقيق)⁷.

¹ عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص. 38.

² كامل محمد مغربي، مرجع سابق، 2007، ص. 248.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 241.

⁴ نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 139.

⁵ محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص. 261.

⁶ بوهزه محمد، مرزوقي رفيق، مرجع سابق، ص. 11.

⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص. 186.

ومن التعريفات السابقة للأوتوقراطية يتضح أن القائد ضمن هذا النوع من النمط يستأثر بالسلطة وينفرد باتخاذ القرار دون الاهتمام الحقيقي بأراء المرؤوسين، ويعمل بهيمنة كاملة في الإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية،¹ وبالتالي فإن هذا النوع من النمط لا يشجع على الإبداع لدى المرؤوسين نظرا لكون المنظمات التي تتبع هذا النوع من نمط تتميز بـ:

- يتخذ القائد المتسلط من الحوافز السلبية والتخويف سلاحا أساسيا للسيطرة على مرؤوسيه ولا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية داخل إدارته.
- يعقد القائد اجتماعات مع المرؤوسين من وقت لآخر ولكن ذلك يتم بهدف إقناع العاملين بأوامره والحصول على تأييدهم وولائهم له.²
- يحمل القائد أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائهم تبعاً في ذلك أساليب التهديد للتوصل إلى أهدافه.³
- يتسم المناخ الاجتماعي بالدكتاتورية، استبدادي، أوتوقراطي، تسلطي ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد.⁴
- السلوك الاجتماعي يميزه روح العدوانية والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويسود انعدام الثقة بينهم وبين القائد ويسود شعور الإحباط، الحرمان، القلق.....الخ.⁵
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.⁶

هذه العوامل كلها تعمل على إحباط العاملين وتخلق الروتين في العمل وبالتالي عدم خلق الإبداع في مثل هذه المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب، وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية قد تفيد في مدى قصير وبخاصة في الأزمات ولكنها في المدى الطويل يحدث العكس، حيث تخلق التذمر لدى المرؤوسين وعدم الرضا عن القائد وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم،⁷ ومن ثم إضعاف القدرات الإبداعية لديهم لأن أفكارهم لا تلاقي قبولاً وتأييداً من قبل القائد.

بالتالي هذا النوع من الأساليب لديه فرصة ضئيلة لجذب الإبداع والتجديد بسبب القيادة، لأن القائد بمفرده لا يؤدي إلى نجاح المنظمات فبدلاً من ذلك يجب أن تشمل القيادة بالإضافة إلى القائد العديد من الأفراد من مختلف المهارات (المرؤوسين) وبذلك لكي تكون المنظمة مبدعة وناجحة يجب أن يستفيد جميع أعضاءها من الإبداع ويمكن للمنظمات تحقيق ذلك من خلال تنمية القيادة لقدراتهم والمشاركة في اتخاذ القرار...⁸

¹نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 140

² نفس المرجع، ص. 140.

³ بشير العلق، مرجع سابق، ص. 286.

⁴نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 141

⁵ نفس المرجع، ص. 142

⁶ محمد سلمان عميان، مرجع سابق، ص. 260

⁷ علي عباس، مرجع سابق، ص. 161.

⁸Emmanuel AGBOR, **creativity and innovation the leadership dynamics**, JSL creativity and innovation journal of strategic leadership val ,ISS1,2008, p.42

المطلب الثالث: أثر النمط الحر (الفوضوي) على الإبداع لدى العاملين

مثلما رأينا إذا كانت القيادة الأوتوقراطية يتسلم فيها القائد زمام الأمور وإرغام أتباعه على تنفيذ إرادته وأهوائه، فإن القيادة الحرة تميل إلى الطرف المعاكس تماما،¹ فالقائد هنا يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية انجاز العمل.²

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية هي:³

-اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

-اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محدودة.

بالإضافة إلى:⁴

-الأفراد لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون رفاق العمل بحرية كاملة.

-السلوك الاجتماعي يتميز بالثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة، وبينهم وبين القائد متوسطة، وبعض الأفراد يعملون بطاقة كامنة، وبعضهم قد لا يعمل بقدر كاف وبعضهم قد لا يشترك في النشاط الاجتماعي مطلقا.

-قد يؤدي هذا الأسلوب إلى تحقيق الإبداع لدى العاملين، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وإذا كان القائد يتعامل مع مرؤوسين ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين نتيجة الثقة المتبادلة.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو توليد وتطبيق أفكار ومفاهيم، نظريات، عمليات، منتجات، خدمات، إجراءات وأساليب جديدة من قبل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويتألف الإبداع من عدة عناصر أهمها الطلاقة وهي إنتاج أكبر قدر من الحلول لمشكلة معينة، المرونة وهي تغيير الحالة الذهنية وهي تعني النظر للمشكلة من

¹كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص. 247.

²خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 242.

³صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 277.

⁴نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص. 144.

زوايا عدة، الأصالة وتعني توليد أفكار وأساليب غير مألوفة من قبل في حين حساسية المشكلات تعني التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها والتخطيط لمواجهتها.

ويصنف الإبداع إلى عدة أصناف منها إبداع إداري ويعني التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وأساليب جديدة وإبداع في المنتج الذي يتضمن تطوير المنتج القديم أو إحداث منتج جديد كلياً، إبداع تكنولوجي، إبداع داخلي.... وعملية الإبداع تمر بمراحل تبدأ بمرحلة الإعداد وهي مرحلة جمع المعلومات حول المشكلة محل الدراسة، مرحلة الاحتضان وهي مرحلة ترتيب وتصنيف المعلومات المجمعة في المرحلة السابقة، مرحلة البروغ وهي مرحلة توليد الفكرة الجديدة وأخيراً مرحلة التحقق وتعني التحقق من صحة الفكرة الإبداعية.

ونظراً لأهمية الإبداع في المؤسسة ودوره في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف كما يزيد من البدائل المعالجة للمشكلات، يسعى قائد المؤسسة إلى توفير بيئة مناسبة لتشجيع وتنمية الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال توفير مناخ ملائم لنمو روح الإبداع وكذلك بتخلي القيادة على أساليب التسيير التقليدية فالنمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع وينبع ذلك من خلال تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمروسيه، من خلال تأثيره في سلوكهم وأفكارهم ومواقفهم وبإشراكهم في صنع القرار، وتوفير إمكانيات مادية ودعم معنوي لتطبيق الأفكار الإبداعية، وكما يمكن للقائد دعم الإبداع لدى مروسيه من خلال أساليب الفكر القياسي كأسلوب العصف الذهني.

والفصل القادم سنتعرف فيه على أثر كل من النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي و النمط الحر على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- كما سنتعرف على النمط السائد بالمؤسسة ونسبة تأثيره على الإبداع لدى العاملين لديها.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة بين المتغيرين نظريا، واستكمالا للإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.

حيث يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث هي: المبحث الأول سنعرض فيه تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، نشأتها، تطورها، هيكلها التنظيمي، وحداتها الإنتاجية، سياساتها، أهدافها...، أما المبحث الثاني فنعرض من خلاله المنهج المستخدم في الدراسة وكذا تحديد عينة الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة وكذلك أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، في حين سنقوم في المبحث الثالث بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

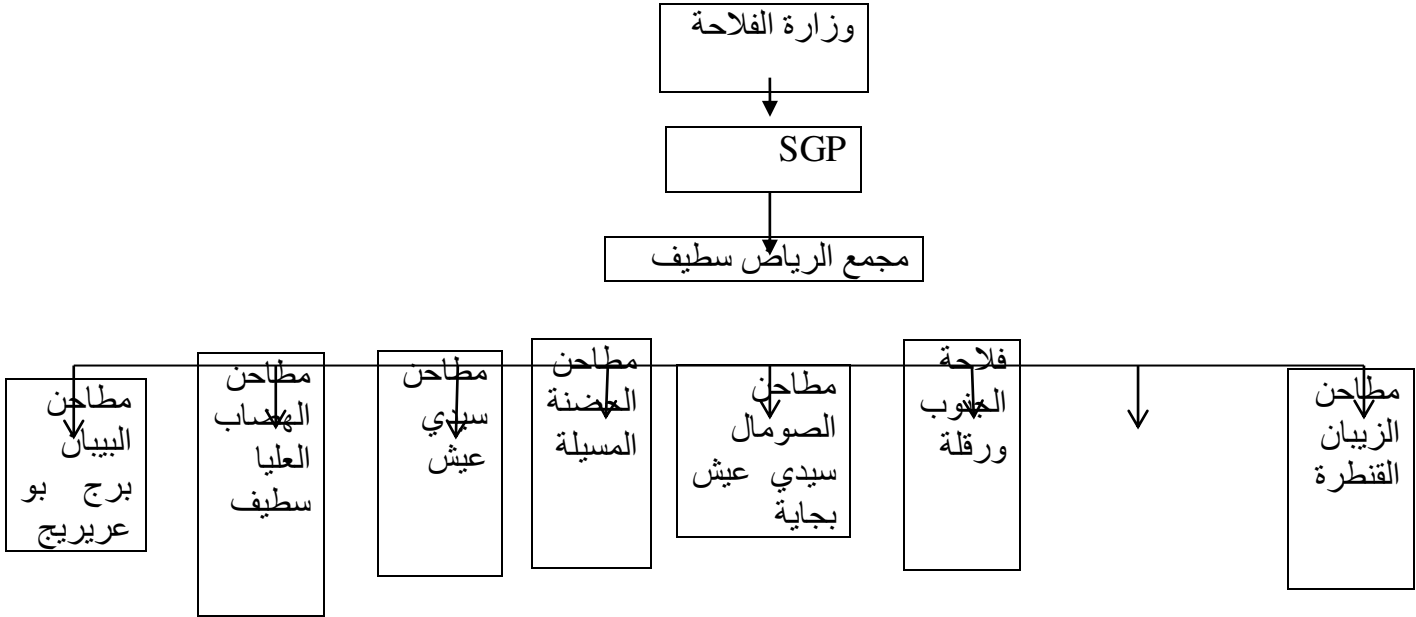
سوف نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في ثلاثة مطالب: المطلب الأول يتمثل في التعريف بالمؤسسة، المطلب الثاني سياستها وأهدافها والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة: مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية تأسست في 2 أكتوبر 1997 على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ: 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق، وسط، وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة

بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها، والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير SGP وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة¹.

الشكل رقم 07: نشأة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

- **طبيعة النشاط:** تقوم الوحدة بإنتاج وتسويق السميد والدقيق ومشتقاتها.
- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.
- **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م³ وهي تنقسم إلى قطعتين:
 - القطعة الأولى: مساحتها 5300051م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م² مبنية والباقي غير مبني.
 - القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م² تتكون من سكنات وظيفية.
- **طاقة الإنتاج:** 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين، و 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
- **التخزين:** 39000 قنطار من المنتج النهائي، و 125000 قنطار من القمح.
- **منتجاتها:** سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.
- **احتياجات المؤسسة من الماء:** 3000 لتر من الماء يوميا، أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
- **الطاقة التشغيلية:** يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 145 عامل².

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وسياستها.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية
² رئيس مصلحة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهداف المؤسسة.

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية، ولكي يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:¹

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً وذلك لن يأتي إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة لرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة، في محيطها الاجتماعي وتثمين مفهوم الخدمة المؤدية إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

الفرع الثاني: سياسة المؤسسة.

إن القدرات الانتاجية والوضع المالية المريحة للشركة التابعة لرياض سطيف مطاحن الزيبان القنطرة عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:²

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية للشركة (الزبائن، المساهمين...)
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسين مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- 1- الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:
 - يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).
 - يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
 - يترأس مجلس الإدارة.
 - رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.
- 2- أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):³

- استقبال، تسجيل و توزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية
² رئيس مصلحة الموارد البشرية
³ رئيس مصلحة الموارد البشرية

- استقبال الضيوف (الزبائن، الإدارة العام للرياض، الزوار...).
 - توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.
 - 3- **هيئة اعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:**
 - دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
 - دراسة السوق.
 - تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
 - تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.
 - 4- **المستشار القانوني:** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:¹
 - التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
 - متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.
- هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
 - تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن.
 - تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب التفويض من المديرية العامة.
- 5- **مشروع الإعلام الآلي:** تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في الوصول إلى المعلومة، بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من مهامه:²
 - إنشاء برامج أو إحداث التغييرات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، ومن بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفاتورة، المحاسبية، تسيير المخزون، الاستثمارات، الاهتلاكات...).
 - برمجة و صيانة حواسيب المؤسسة.
 - إدارة شبكة الإعلام الآلي.
 - المساهمة في الجرد السنوي.
- 6- **مصلحة النظافة والأمن:** تقوم بالمحافظة على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:
 - 1. **فرع الأمن:** يمكن تقسيم مهامه إلى قسمين:
 - مهام خاصة بالأمن العام:- حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
 - مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية
² رئيس مصلحة الموارد البشرية

- إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.
- مهام خاصة بالأمن الصناعي: - المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
- رش الأوبية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً.
- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.
- 2. فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:
 - التنظيف الدوري.
 - مراقبة مستوى مخزون المياه وتعميقه.
- 7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامها:
 - إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: حيث تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلاً مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
 - إعداد اللوح البياني للمؤسسة ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
 - إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم الأشهر السابقة.
 - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات رداً على مراسلاتهم.
- أيأن دور رئيس المصلحة يكمن في:
 - جمع المعلومات من مختلف المصالح.
 - تحليل المعلومات.
 - إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، والسادسية والسوية.
- 8- هيئة الاحساب: تعد وظيفة الاحساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم.
 - مراحل مهمة المحتسب:¹
 - بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب بالاعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقلة رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.
 - مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحتسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بالمهمة.
 - مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
 - مرحلة التنفيذ: يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عنده مسبقاً.
 - إعداد تقرير الاحساب: يأخذ شكل مختلف من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر:
 - اسم المحتسب، رقم رسالة، تاريخ المهمة، عدد التوصيات، الأهداف، القائمة، المرسل إليهم التقرير، اسم رئيس المصلحة، بالإضافة إلى: مقدمة، أهداف المهمة، تطورات المهمة، التوصيات.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية

- **مرحلة المتابعة:** أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.
- 9- **دائرة الاستغلال:** تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، مهام مسؤول الاستغلال تتمثل في:
 - **تحقيق الأهداف المسطرة:-** بالربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح التابعة للإدارة.
 - بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية...)
 - البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.
 - **مصلحة الإنتاج:** تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في:¹
 - متابعة المادة الأولية (النوعية والكمية...)
 - متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...)
 - متابعة مراحل الإنتاج.
 - متابعة الوسائل المسخرة للعمل.
 - متابعة محيط العمل.

أما فيما يخص الجانب الإداري يقوم رئيس المطحنة بـ:

- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة.
- تحديد كمية المواد المستخرجة.
- تحديد نسبة الاستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها.

أما مهام كل من:

- **رئيس مطحنة:** مسؤول عن متابعة السير مع مراعاة النوعية.
- **رئيس وردية:** يشرف على متابعة المطحنة.
- **مسير الدرفيل:** مسؤول عن آلات الطحن.
- **مسير التنظيف:** مسؤول عن تسيير آلات التنظيف.

منتجات المؤسسة: سميد غليظ، سميد ممتاز (25كلغ، 10كلغ)، سميد عادي (25كلغ)، دقيق ممتاز (5كلغ)، دقيق عادي (50كلغ، 25كلغ)، دقيق ثانوي (25كلغ)، نخالة حمراء، نخالة بيضاء، نخالة مكعبة.

- **مصلحة التموين:** تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات المكتب، وتنقسم إلى:²

1- **فرع المشتريات:** يتكون من رئيس فرع وهو الذي يقوم بعمليات الشراء

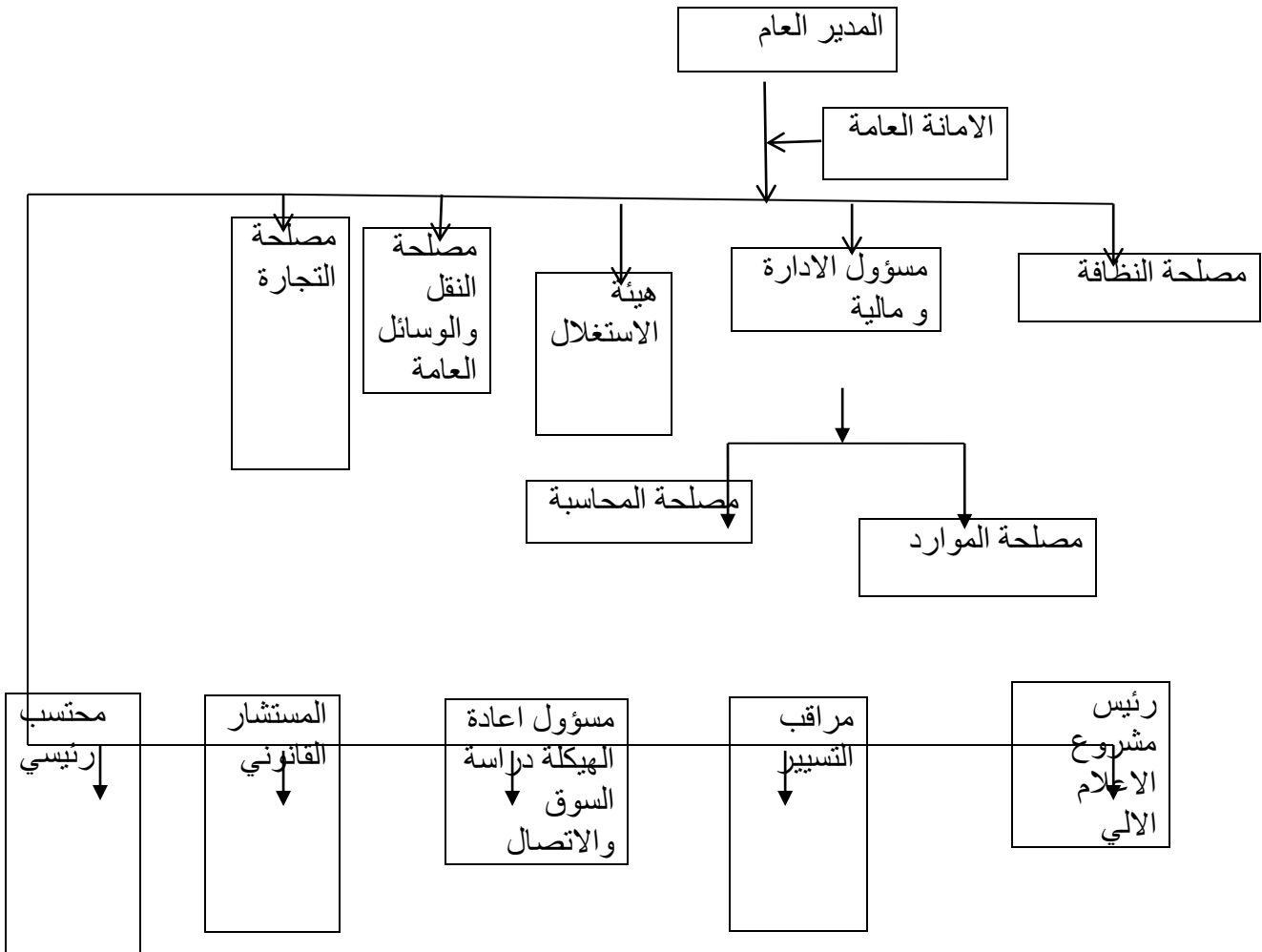
2- **فرع تعيير الحبوب:** يتكون من معير حبوب تكون مهمته تعيير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل أن تتم عملية الشراء. فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 26/12/2012.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية
² رئيس مصلحة الموارد البشرية

• مصلحة تسيير المخزون.

وعليه يكون شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة كما يلي:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.



المصدر : رئيس مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث المنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات وكذلك الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى التعريف بعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن اختيار المنهج المستخدم للدراسة يخضع لطبيعة الموضوع محل الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها"¹. فهو يهدف إلى وصف المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليها هذه الظواهر.

وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على المنهج التحليلي والذي هو عبارة على مجموعة من الأساليب البحثية التي تتكامل مع بعضها لوصف الظاهرة المراد دراستها، بالاعتماد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج وتعميمها عن الموضوع محل الدراسة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة.

قبل التطرق إلى عينة الدراسة، سوف نعطي تعريف لمجتمع الدراسة حيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من العناصر أو المفردات التي تخص ظاهرة معينة، ويطلق أحيانا على مصطلح مجتمع بالمجتمع

¹ وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص. 95.

الإحصائي، وإن الهدف من تحديده هو تعيين الحدود الصريحة لعملية جمع البيانات من جهة وكذلك لعملية الاستقراء أو الاستنتاجات التي يمكن الحصول عليها من خلال إجراء الدراسة من جهة ثانية¹.

وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، ومن أجل التعرف على رأيهم بخصوص موضوع دراستنا لجأنا إلى اختيار عينة من هذا المجتمع.

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: "عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية المعاينة هي عبارة عن مجموعة من الخطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة"²، كما تعرف بأنها: "جزء من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختبر منه ذلك الجزء"³.

ولقد قمنا بتوزيع 70 استبيان على العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، وبلغ عددهم 78 عامل، ثم تم استرجاع 60 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 55 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث مثلت هذه العينة نسبة من المجتمع محل الدراسة 89,94% من المجتمع محل الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

تتطلب كل دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل الإحصائية حسب طبيعة الموضوع، وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة.

استعملنا في دراستنا هذه أداة واحدة لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، حيث يعرف الاستبيان بأنه: "هو عبارة عن النموذج الذي تدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى وحدة الدراسة والإجابات التي يحصل عليها"⁴. فهي تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها، ويمكن توزيع الاستبيانات شخصياً، أو بالبريد أو إلكترونياً.⁵

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 37.

² شفيق عنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج، الأردن، 2009، ص. 27.

³ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، مرجع سابق، ص. 38.

⁴ شفيق عنوم، مرجع سابق، ص. 27.

⁵ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء للنشر، ط4، عمان، 2009، ص. 138.

وقد تم صياغة أسئلة استبيان بناء على فرضيات الدراسة، حيث وجهت الأسئلة للعاملين لإبداء رأيهم حول أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان، وقد قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

1- المحور الخاص بالبيانات الشخصية:

يظهر هذا المحور البيانات الشخصية للعامل المستجيب والمتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

2- المحور الثاني الخاص بأنماط القيادة:

وقد قسمناه إلى ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: القيادة الديمقراطية ومثلناها بالعبارات التالية (1،2،3،4،5،6)

- الجزء الثاني: القيادة الأوتوقراطية ومثلناها بالعبارات التالية (7،8،9،10،11)

- الجزء الثالث القيادة الحرة ومثلناها بالعبارات التالية (12،13،14،15،16،17،18)

3- المحور الثالث خاص بالإبداع:

وقد قسمناه إلى أربعة عناصر التي تمثل في مجملها الإبداع لدى العاملين وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، حساسية المشكلات.

وقد استخدمنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من 5 درجات، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

كما استخدمنا برنامج تحليل البيانات spss، وتعد حروف spss الحروف الأولى لكلمات حلول solutions statistical product and service وهي تعني المنتج الإحصائي والحلول الخدمية وهو مصمم لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات وهو يستخدم في شتى المجالات فيستخدمه الباحثون في الجامعات و العاملين في مجال علم النفس و العلوم الاجتماعية ، كما يستخدم في تحليل بيانات الشركات الكبيرة.¹

الفرع الثاني : الوسائل الإحصائية المستخدمة

• المتوسط الحسابي:

¹حجاج غانم، الإحصاء التربوي يدويا وباستخدام spss، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2008، ص. 8.

من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.¹

• الانحراف المعياري:

هو مقياس لقياس التشتت²، فهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجادها على الوسط الحسابي³.

• معامل الارتباط بيرسون:

هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين⁴. فهو يستخدم من أجل الكشف عن نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة فيمكن أن تكون علاقة طردية أو عكسية وينحصر معامل بيرسون بين (1-، 1).

• معامل ألفا كرونباخ:

يستخدم هذا المعامل لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، وهو يعني إذا قمنا باستخدام نفس المقياس (الاستمارة) وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها. هناك دراسات تقول أن ألفا كرونباخ يكون أكبر من 50% وهناك دراسات تقول أن ألفا كرونباخ يكون أكبر من 60 ونحن سنستخدم الدراسة الثانية.

• معامل الالتواء:

يعرف الالتواء بأنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القيمة.⁵

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نتناول أربعة مطالب، المطلب الأول اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، المطلب الثاني تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين، المطلب الثالث اختبار التوزيع الطبيعي أما المطلب الرابع فيتناول اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: معامل ثبات وصدق أداة الدراسة

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حنوشي، مرجع سابق، ص. 96.
² ناظم حيدر، الوسيط في الإحصاء التطبيقي، دار الكتاب، بدون بلد نشر، 1977، ص. 42.
³ حسين ياسين طعمة، إيمان حنوشي، مرجع سابق، ص. 96.
⁴ محمد عبد العال النعيمي، حسين ياسين طعمة، الإحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص. 172.
⁵ شفيق عتوم، مرجع سابق، ص. 180.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ cronbach alpha والذي يقيس الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذه الدراسة، حيث أننا سنقبل معامل الارتباط الذي يفوق 60% ونرفض دون هذه القيمة.

1_ بالنسبة لأبعاد أنماط القيادة:

- بالنسبة للنمط الديمقراطي:

الجدول رقم (07): معامل الثبات لعبارات بعد النمط الديمقراطي

عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
6	,7720

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد النمط الديمقراطي تفوق 60% حيث بلغت نسبتها 77,2% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

- النمط الأوتوقراطي:

الجدول (08): معامل الثبات لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي

عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
5	,7070

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي تفوق 60% حيث بلغت نسبتها 70,7%، إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

- النمط الحر:

الجدول (09): معامل الثبات لعبارات بعد النمط الحر

Alpha de Cronbach	عدد الفقرات
,7130	7

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد النمط الحر تفوق 60% حيث بلغت نسبته 71,3% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

2_ بالنسبة لأبعاد الابداع:

• الطلاقة:

الجدول (10): معامل الثبات لعبارات بعد الطلاقة

Alpha de Cronbach	عدد الفقرات
,7570	4

برنامج spss

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد الطلاقة تفوق 60% حيث بلغت نسبته 75,7% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

• المرونة:

الجدول (11): معامل الثبات لعبارات بعد المرونة

Alpha de Cronbach	عدد الفقرات
,7890	5

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد المرونة تفوق 60% حيث بلغت 78,9% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

• الاصاله:

الجدول(12): معامل الثبات لعبارات البعد الاصاله

عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
4	,7140

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد الأصاله تفوق 60% حيث بلغت نسبته 71,4% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

• حساسية المشكلات:

الجدول (13): معامل الثبات لعبارات بعد حساسية المشكلات

عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
4	0,849

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الوارد في الجدول السابق إلى ان معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد حساسية المشكلات تفوق 60% حيث بلغت نسبته 84,9% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الجدول رقم (14): معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان

Alpha de Cronbach	عدد الفقرات
0,8490	35

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان تفوق 60% حيث بلغت نسبته 84,9% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الأداة هو أن جميع الفقرات التيحتويها الاستبيان ذات علاقة بمتغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتماشى ومتفق مع الهدف الذي صممت من أجله، وهناك نوعين من الصدق:

- **الصدق الظاهري:** ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبيان تم تحكيمه من قبل 06 أساتذة في كلية الاقتصاد بجامعة محمد خيضر بسكرة ذوي الاختصاص في الموضوع محل الدراسة، وبناء على آرائهم تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر ليكون الاستبيان بشكله النهائي.
- **الصدق البنائي:** يتمثل في مدى تعبير فقرات الاستبيان عن أبعاد الدراسة، وذلك من خلال التأكد أن كل بعد من أبعاد الدراسة ممثل بشكل مناسب.

الجدول رقم(15): الصدق البنائي لفقرات بعد النمط الديمقراطي

الفقرات	الاحصائيات	النمط الديمقراطي	الدالة الإحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	,748**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,779**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,802**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,814**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الخامسة	معامل بيرسون	,501**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة السادسة	معامل بيرسون	,572**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن النمط الديمقراطي كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة بقيمة 81,4% والقيمة الأقل كانت للفقرة الخامسة بالنسبة 50,1%.

الجدول رقم(16): الصدق البنائي لفقرات النمط الاوتوقراطي

الفقرات	الاحصائيات	النمط الاوتوقراطي	الدالة الاحصائية
الفقرة الاولى	معامل بيرسون	,785**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,500**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	

	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,740**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,766**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الخامسة	معامل بيرسون	,578**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن النمط الأوتوقراطي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الأولى بنسبة 78,5% والقيمة الأقل كانت للفقرة الثانية بنسبة 50,0%.

الجدول رقم (17): الصدق البنائي لعبارات النمط الحر

الفقرات	الاحصائيات	النمط الحر	الدالة الاحصائية
الفقرة الأولى.	معامل بيرسون	,570**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,496**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,713**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,651**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الخامسة	معامل بيرسون	,377**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,005	

	N	55	
الفقرة السادسة	معامل بيرسون	,743**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة السابعة	معامل بيرسون	,671**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لل فقرات المعبرة عن النمط الحر كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة السادسة بنسبة 74,3% والقيمة الأقل كانت للفقرة الخامسة بالنسبة 37,7%

الجدول رقم(18): الصدق البنائي لفقرات بعد الطلاقة

الفقرات	الاحصائيات	الطلاقة	الدالة الاحصائية
الفقرة الأولى.	معامل بيرسون	,721**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,799**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,766**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,756**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لل فقرات المعبرة عن بعد الطلاقة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثانية بنسبة 79,9% والقيمة الأقل كانت للفقرة الأولى بالنسبة 72,1%

الجدول رقم(19): الصدق البنائي لبعء المرونة

الفقرات	الاحصائيات	المرونة	الدلالة الاحصائية
الفقرة الاولى	معامل بيرسون	,850**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,793**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,621**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,650**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الخامسة	معامل بيرسون	,772**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية للفقرات المعبرة عن المرونة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الأولى بنسبة 85,0% والقيمة الأقل كانت للفقرة الثالثة بالنسبة 62,1%

الجدول رقم(20): الصدق البنائي لبعء الاصالة

الفقرات	الاحصائيات	الاصالة	الدلالة الاحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	,744**	دالة
	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,713**	دالة

	مستوى الدلالة	,000	احصائية
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,798**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	دالة احصائية
	معامل بيرسون	,698**	
الفقرة الرابعة	مستوى الدلالة	,000	دالة احصائية
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لل فقرات المعبرة عن الأصالة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثالثة بنسبة 79,8% والقيمة الأقل كانت للفقرة الرابعة بالنسبة 69,8%

الجدول رقم(21) : الصدق البنائي لبعده حساسية المشكلات

الفقرات	الاحصائيات	حساسية المشكلات	الدلالة الاحصائية
الفقرة الأولى	معامل بيرسون	,894**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثانية	معامل بيرسون	,850**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الثالثة	معامل بيرسون	,813**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	
الفقرة الرابعة	معامل بيرسون	,784**	دالة احصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	55	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن اغلب معاملات الارتباط بين كل قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لل فقرات المعبرة عن بعد حساسية المشكلات كانت دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,01 حيث أن اعلى قيمة كانت للفقرة الأولى بنسبة 89,4% والقيمة الأقل كانت للفقرة الرابعة بالنسبة 78,4%

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

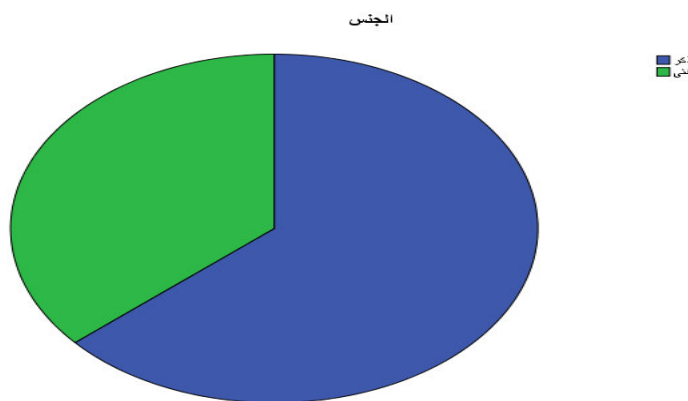
وفيما يلي سوف نعرض خصائص أفراد العينة التي تم دراستها حسب المتغيرات والمحاور الأساسية.

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس

الجنس		
المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	35	63,6
انثى	20	36,4
المجموع	55	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (09): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس



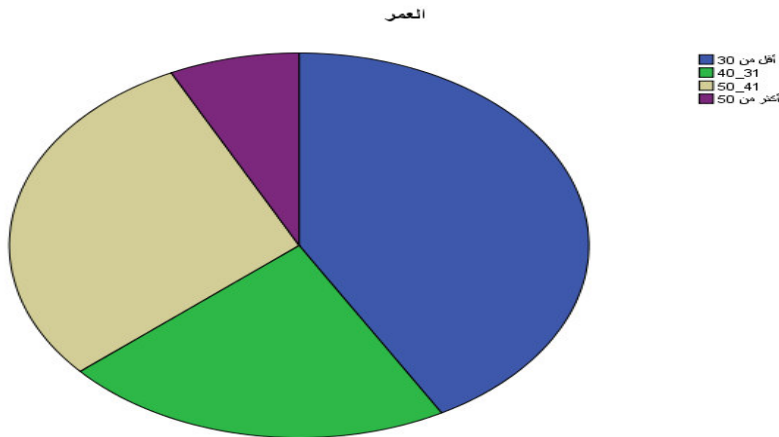
يتضح من الجدول السابق أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث حيث بلغت نسبته 63,6% من مجموع أفراد عينة الدراسة 55 في حين بلغت نسبة الإناث 36,4% من مجموع أفراد العينة، والأسباب عادة تكون أسباب اجتماعية حيث غالبا ما يتولى المناصب في المؤسسات الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (23) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمعيار السن

العمر		
	التكرار	النسبة
أقل من 30	23	41,8
40_31	12	21,8
50_41	16	29,1
أكثر من 50	4	7,3
المجموع	55	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمعيار العمر



يوضح الجدول السابق أن أغلبية أعمار عينة الدراسة أقل من 30 سنة وتمثل نسبة 41,8 من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتليه نسبة 29,1 للفئة التي تتراوح أعمارها بين 41-50 ثم نسبة 21,8 تتراوح أعمارهم من 31-40 ، في حين أن أقل نسبة جاءت لفئة أكثر من 50 سنة بالنسبة 7,3%

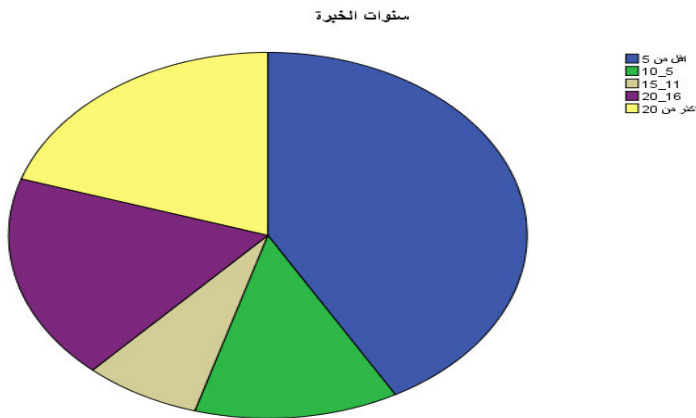
الجدول رقم(24): توزيع عينة الدراسة وفق معيار سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

		التكرار	النسبة
Valide	اقل من 5	23	41,8
	10_5	7	12,7
	15_11	4	7,3
	20_16	10	18,2
	اكثر من 20	11	20,0
	المجموع	55	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (11): دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار سنوات الخبرة



من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة، نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات حيث بلغ عددهم 23 عامل أي بالنسبة 41,8%، وتليها نسبة 20% من أفراد العينة التي خبرتهم تفوق 20 سنة وبلغ عددهم 11 عامل، فيما بلغ عدد الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 16-20 إلى 10 عمال أي بالنسبة 18,2% من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 15-10 سنوات 7 عمال أي بالنسبة 12,7% من أفراد عينة الدراسة، أما الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 11-15 فبلغ عددهم 4 عمال أي بالنسبة 7,3% من أفراد عينة الدراسة.

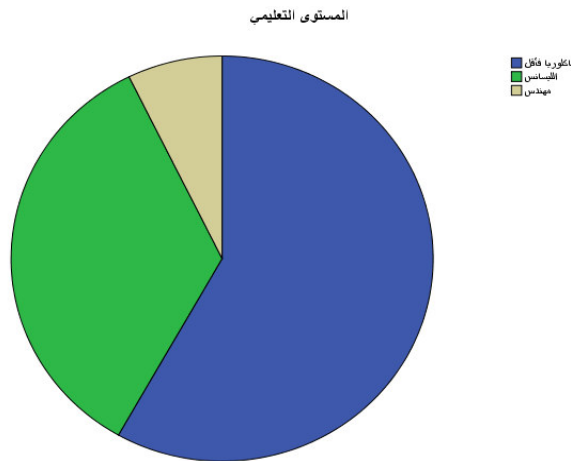
الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
باكلوريا فأقل	32	58,2
الليسانس	19	34,5
مهندس	4	7,3
المجموع	55	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (12): دائرة عينة الدراسة وفقاً لمعيار

نسبية لتوزيع المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي، حيث يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن المستوى التعليمي الغالب في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة هو بكالوريا فأقل حيث بلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى هذا المستوى التعليمي 32 عامل أي بنسبة 58,2% من مجموع عينة الدراسة، يليه مستوى ليسانس بنسبة 34,5% ثم مهندس بنسبة 7,3%.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المطلب سنعمل على التحقق من أن البيانات التي نقوم بها تخضع للتوزيع الطبيعي فهو أمر ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء *Asymétrie* والتفلطح *Kurtosis*، ونجد في هذا الإطار دراسات تعتبر أن *Asymétrie* يجب أن يكون محصور بين [-3، 3] و *Kurtosis* محصور بين [-1، 1]، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن *Asymétrie* يجب أن يكون محصور بين [-1، 1] و *Kurtosis* محصور بين [-3، 3]، في حين هناك دراسات تعتبر أن *Asymétrie* يجب أن يكون محصور بين [-3، 3] و *Kurtosis* محصور بين [-7، 7]. ونحن سنأخذ الدراسة الأخيرة.

ولهذا الغرض سيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة من (1-5) (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)

الجدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي والمتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات وأبعادها	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	Asymétrie		Kurtosis	
					المعامل	الخطأ المعياري	المعامل	الخطأ المعياري
النمط الديمقراطي	1,33	4,50	2,4727	,71489	,894	,322	,842	,634
النمط الاوتوقراطي	1,00	4,40	2,7964	,80415	-,391	,322	-,251	,634
النمط الحر	1,00	4,57	3,2961	,71738	-1,213	,322	2,080	,634
الطلاقة	1,00	4,25	2,2227	,61364	,458	,322	1,684	,634
المرونة	1,00	3,80	2,1455	,64228	,465	,322	,288	,634
الاصالة	1,00	4,00	2,1318	,64881	,472	,322	1,288	,634
حساسية المشكلات	1,00	4,50	2,3500	,72744	,466	,322	1,082	,634
أنماط القيادة	1,33	3,60	2,8551	,49702	-1,203	,322	2,143	,634
الابداع لدى العاملين	1,00	3,83	2,2125	,49778	,192	,322	1,524	,634

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

بالاعتماد على الجدول السابق الخاص بالتوزيع الطبيعي والمتوسط الحسابي بأبعاد الدراسة سوف نقوم بتحليل الفقرات على حدى كما يلي:

- تحليل فقرات بعد النمط الديمقراطي: لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد هو 2,47 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق، أما الحد الأدنى فكان موافق بشدة أما الحد الأعلى فكان غير موافق، أما معامل *Asymétrie* فقد كان 0,894 أي أنه مقبول وكانت *Kurtosis* 0,842 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعاً طبيعياً .

- **تحليل فقرات بعد النمط الأوتوقراطي:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد النمط الأوتوقراطي هو 2,79 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت محايد، أما الحد الأدنى فكان موافق بشدة والحد الأعلى غير موافق، أما معامل **Asymétrie** فقد كان -0,391 أي أنه مقبول وكانت **Kurtosis** 0,251- أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وموظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة كانت إجاباتهم محايد على وجود هذا النمط بالمؤسسة.
- **تحليل فقرات بعد النمط الحر:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد النمط الحر هو 3,29 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت محايد، أما الحد الأدنى 1 موافق تماماً والحد الأعلى غير موافق بشدة، أما معامل **Asymétrie** فكان -1,213 أي أنه مقبول في حين كان **Kurtosis** 2,08 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- **تحليل فقرات بعد الطلاقة:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد الطلاقة هو 2,22 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق، أما الحد الأدنى 1 موافق بشدة والحد الأعلى غير موافق، أما معامل **Asymétrie** فكان 0,458 أي أنه مقبول في حين كان **Kurtosis** 1,684 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- **تحليل فقرات بعد المرونة:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد المرونة هو 2,14 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق، أما الحد الأدنى 1 موافق بشدة والحد الأعلى غير موافق، أما معامل **Asymétrie** فكان 0,465 أي أنه مقبول في حين كان **Kurtosis** 0,288 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- **تحليل فقرات بعد الأصالة:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد الأصالة هو 2,13 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت بين موافق، أما الحد الأدنى 1 موافق بشدة والحد الأعلى غير موافق، أما معامل **Asymétrie** فكان 0,472 أي أنه مقبول في حين كان **Kurtosis** 1,288 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.
- **تحليل فقرات بعد حساسية المشكلات:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد حساسية المشكلات هو 2,35 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق، أما الحد الأدنى 1 موافق بشدة والحد الأعلى غير موافق، أما معامل **Asymétrie** فكان 0,46 أي أنه مقبول في حين كان **Kurtosis** 1,082 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة ككل وهو 1,203- واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع الإبداع لدى العاملين ككل وهو 0,192 فهو محصور بين [3،-3] و معامل التقلطح للأنماط القيادة حيث وجدناه 2,143 ومعامل التقلطح للإبداع كمتغير تابع وهو 1,524 فهو محصور بين [7،-7]، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار.

وقبل التطرق إلى أثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، سنقوم بقياس دور كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) علناً بعد الإبداع لدى العاملين (الطلاقة، المرونة، الأصالة، حساسية المشكلات) بالمؤسسة من خلال معامل الارتباط.

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع

الإبداع	حساسية	الأصالة	المرونة	الطلاقة	الإحصائيات	الأبعاد
---------	--------	---------	---------	---------	------------	---------

					المشكلات	لدى العاملين
النمط الديمقراطي	معامل الارتباط بيرسون	,589**	,486**	,242	,103	,455**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,075	,453	,000
	N	55	55	55	55	55
النمط الأتوقراطي	معامل الارتباط بيرسون	-,072	-,191	,232	,216	,071
	مستوى الدلالة	,604	,162	,089	,113	,608
	N	55	55	55	55	55
النمط الحر	معامل الارتباط بيرسون	,049	-,007	,307*	,235	,199
	مستوى الدلالة	,724	,961	,023	,084	,146
	N	55	55	55	55	55
انماط القيادة	معامل الارتباط بيرسون	,267*	,127	,389**	,279*	,352**
	مستوى الدلالة	,048	,357	,003	,039	,008
	N	55	55	55	55	55

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإحصائي spss

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة طردية

بين النمط الديمقراطي وبعد الطلاقة عند مستوى الدلالة 0,01 وبنسبة 58,9% وهي نسبة مرتفعة نسبيا، وكذلك علاقة طردية مع بعد المرونة لكن علاقة متوسطة بنسبة 48,6% عند مستوى دلالة 0,01، بينما لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وكل من بعدي الأصالة وحساسية المشكلات، فنجد من خلال الجدول كذلك ان هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع لدى العاملين ولكنها علاقة متوسطة بنسبة 45,5% وعند مستوى الدلالة 0,01 وهذه العلاقة تكمن في بعدي المرونة والطلاقة. كما بين الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأتوقراطي وكل من أبعاد الإبداع التالية الطلاقة، المرونة، الأصالة، حساسية المشكلات. يتضح كذلك من الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأبعاد الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وهذا يعني عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة.

اما بين أنماط القيادة كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لكنها علاقة ضعيفة بقيمة 35,2% وعند مستوى الدلالة 0,05.

سوف نقوم فيما يلي بقياس اثر أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطية، الأتوقراطية، الحرة) على الإبداع لدى العاملين:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الطلاقة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1 الانحدار	7,082	3	2,361	9,085	,000 ^a
الخطأ المتبقي	13,252	51	,260		
المجموع	20,334	54			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم (29):معامل التحديد والارتباط لبعء الطلاقة

R	R-deux
,590 ^a	,348

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

توضح نتائج الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 يساوي 0,348 وهذا يدل أن 34,8% من التباين في البعد الطلاقة مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) وهي قوة متوسطة مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنماط القيادة) في المتغير التابع (الطلاقة) وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات H_{2a3} ، H_{2a2} ، H_{2a1}

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أنماط القيادة على الطلاقة

أنماط القيادة	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	مستوى قيمة T	الدلالة المحسوبة
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
(Constante)	,877	,415		2,111	,040
النمط الديمقراطي	,507	,100	,591	5,076	,000
النمط الاوتوقراطي	,011	,113	,014	,095	,925
النمط الحر	,019	,125	,022	,151	,881

a. Variable dépendante : T4

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وبالنظر إلى معامل BETA يتبين أن هناك أثر للنمط الديمقراطي بنسبة 59,1% عند مستوى الدلالة 0,01 على الطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. وهي نسبة مرتفعة نسبيا، في حين لا وجود لأي أثر لكل من نمطي الاوتوقراطي والحر على الطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة لأنها ليست دالة إحصائيا، وهذا يعني أن الفرضية مقبولة H_{1a1} في حين تم رفض كل من الفرضيات التالية: H_{2a3} ، H_{2a2} .

الجدول رقم(31): نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع المرونة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1 الانحدار	5,626	3	1,875	5,744	,002 ^a
الخطأ المتبقي	16,651	51	,326		
المجموع	22,276	54			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (32): معامل التحديد والارتباط لبعده المرونة

النموذج	R	R-deux
1	,503 ^a	,253

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

توضح نتائج الجدولين السابقين ان معامل التحديد R^2 يساوي 0,253 وهذا يدل أن 25,3% من التباين في البعد المرونة مفسر بالتغير في متغيرات المستقلة (أنماط القيادة) وهي قوة ضعيفة مما يدل على أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (انماط القيادة) في المتغير التابع (المرونة) وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات H_{3b3} ، H_{3b2} ، H_{3b1}

الجدول رقم(33): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على المرونة

Modèle	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (Constante)	1,262	,465		2,710	,009
النمط الديمقراطي	,410	,112	,456	3,657	,001

النمط	-,131	,127	-,165	-1,039	,304
الاوتوقراطي					
النمط الحر	,072	,140	,081	,517	,607

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وبالنظر إلى معامل BETA يتبين أن هناك أثر للنمط الديمقراطي بالنسبة 45,6% عند مستوى الدلالة 0,01 على المرونة لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. وهي نسبة متوسطة نسبيا، في حين لا وجود لأي أثر لكل من نمطي الأوتوقراطي والحر على المرونة لدى العاملين بالمؤسسة لأنها ليست دالة إحصائيا، وهذا يعني أن الفرضية مقبولة H_{2b1} في حين تم رفض كل من الفرضيات التالية: H_{2b2} و H_{2b3}

الجدول رقم(34): نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الأصالة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
1 الانحدار	3,662	3	1,221	3,264	,029 ^a
الخطأ المتبقي	19,070	51	,374		
المجموع	22,732	54			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم(35): معامل التحديد والارتباط لبعده الأصالة

النموذج	R	R-deux
1	,401 ^a	,161

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

توضح نتائج الجدولين السابقين أن معامل التحديد R^2 يساوي 0,161 وهذا يدل أن 16,1% من التباين في البعد الأصالة مفسر بالتغير في متغيرات المستقلة (أنماط القيادة) وهي قوة ضعيفة جدا مما يدل على عدم وجود أي أثر ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنماط القيادة) في المتغير التابع (الأصالة) وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات H_{4c3} ، H_{4c2} ، H_{4c1}

الجدول رقم(36): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على الأصالة

النموذج	المعاملات غير نمطية	المعاملات النمطية	T	مستوى قيمة
---------	---------------------	-------------------	---	------------

		A	Erreur standard	Bêta	الدلالة المحسوبة	
1	(Constante)	,595	,498		1,194	,238
	النمط الديمقراطي	,237	,120	,261	1,974	,054
	النمط الاوتوقراطي	,119	,135	,147	,875	,386
	النمط الحر	,188	,150	,208	1,257	,214

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وبالنظر إلى معامل BETA يتبين أنه ليس هناك أي أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على بعد الأصالة لدى العاميين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وبالتالي سيتم رفض كل من فرضيات التالية: H_{4c3} ، H_{4c2} ، H_{4c1}

الجدول رقم(37): نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع حساسية المشكلات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
1 الانحدار	2,227	3	,742	1,437	,243 ^a
الخطأ المتبقي	26,348	51	,517		
المجموع	28,575	54			

من :

SPSS

المصدر

اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

والارتباط لبعده حساسية المشكلات

النموذج	R	R-deux
1	,279 ^a	,078

الجدول رقم (38): معامل التحديد

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

توضح نتائج الجدولين السابقين أن معامل التحديد R^2 يساوي 0,078 مما يدل على عدم وجود أي أثر ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنماط القيادة) في المتغير التابع (حساسية المشكلات) وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات H_{5d3} ، H_{5d2} ، H_{5d1}

الجدول رقم(39): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على حساسية المشكلات

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	T	مستوى قيمة الدلالة المحسوبة	
	A	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	1,193	,586		2,038	,047
	النمط الديمقراطي	,127	,141	,125	,899	,373
	النمط الأوتوقراطي	,138	,159	,152	,864	,392
	النمط الحر	,139	,176	,137	,791	,432

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وبالنظر إلى معامل BETA يتبين أنه ليس هناك أي أثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على بعد حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وبالتالي تم رفض الفرضيات التالية: H_{5d3} ، H_{5d2} ، H_{5d1}

الجدول رقم(40): نتائج تحليل التباين للانحدار المتغير التابع الإبداع لدى العاملين

التموذج	المربعات	درجة الحرية	المتوسط في المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1 Régression	3,252	3	1,084	5,458	,002 ^a
Résidu	10,129	51	,199		
Total	13,381	54			

من

المصدر :

اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (41): معامل التحديد والارتباط للمتغير التابع الإبداع لدى العاملين

التموذج	R	R-deux
1	,493 ^a	,243

برنامج SPSS

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على

معامل التحديد R^2 يساوي 0,243

توضح نتائج الجدولين السابقين أن

وهذا يدل أن 24,3% من التباين في بعد الإبداع لدى العاملين مفسر بالتغير في متغيرات المستقلة (أنماط القيادة) وهي قوة ضعيفة مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنماط القيادة) في المتغير التابع الإبداع لدى العاملين وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية H6

الجدول رقم(42): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين

التموذج	المعاملات الغير نمطية	المعاملات النمطية	مستوى قيمة T
---------	-----------------------	-------------------	--------------

	A	الخطأ المعياري	Bêta	المحسوبة	الدلالة.
1 (Constante)	,982	,363		2,704	,009
t1	,320	,087	,460	3,663	,001
t2	,034	,099	,055	,343	,733
T3	,105	,109	,151	,959	,342

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وبالنظر إلى معامل BETA يتبين أن هناك أثر للنمط الديمقراطي بنسبة 46,0% عند مستوى الدلالة 0,01 على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. وهي نسبة متوسطة نسبيا، في حين لا وجود لأي أثر لكل من نمطي الأوتوقراطي والحر على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة لأنها ليست دالة إحصائيا، وهذا يعني أن الفرضية H6 مقبولة.

جدول رقم(43): يلخص فرضيات الدراسة

النتائج	الفرضية
مقبولة	H1 يتوفر لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة النمط الديمقراطي
	H2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الطلاقة في الإبداع لدى العاملين.
مقبولة	H _{2a1} يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الطلاقة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H _{2a2} يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على الطلاقة في الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.
مرفوضة	H _{2a3} يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الطلاقة في الإبداع لدى العاملين

	بالمؤسسة.
	H3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على المرونة في الإبداع لدى العاملين.
مقبولة	H3b1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على المرونة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H3b2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على المرونة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H3b3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على المرونة في الإبداع لدى العاملين.
	H4 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الأصالة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H4c1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على الأصالة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H4c2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على الأصالة في الإبداع لدى العاملين.
مرفوضة	H4c3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على الأصالة في الإبداع لدى العاملين.
	H5 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على حساسية المشكلات لدى العاملين.
مرفوضة	H5d1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين.
مرفوضة	H5d2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين.
مرفوضة	H5d3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمط الحر على حساسية المشكلات لدى العاملين.
مقبولة	H6 النمط الديمقراطي هو النمط الذي يؤثر على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتوصل إليها في الدراسة

1- نتائج خاصة بالبيانات الشخصية

1-**الجنس:** كان عدد ذكور أكثر من عدد الإناث في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حيث بلغ عدد ذكور 35 عامل بينما بلغ عدد الإناث 20 عاملة.

2-**العمر:** أغلب عمال المؤسسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 23 عامل من عينة محل الدراسة.

3-**سنوات الخبرة:** أغلب عمال المؤسسة كانت خبرتهم لا تزيد عن 5 سنوات حيث بلغ عددهم 23 عامل من عينة الدراسة.

4-**المستوى التعليمي:** المستوى التعليمي لأغلب عمال مؤسسة مطاحن الزيبان كان بكالوريا فأقل حيث بلغ عددهم 32 عامل من عينة محل الدراسة.

2-النتائج العامة

1- يتوفر لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة النمط الديمقراطي

2- لا وجود للنمطي الأوتوقراطي والحر بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

3- تتوفر لدى عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة قدرات ابداعية.

3- نتائج اختبار الفرضيات

1- هناك أثر للنمط الديمقراطي على بعد الطلاقة بنسبة 58,9% وعند مستوى الدلالة 0,01 وعلى بعد المرونة بنسبة 48,6% عند مستوى الدلالة 0,01، ولا يوجد أثر له على بعدي الأصالة وحساسية المشكلات.

2- ليس هناك اثر ذو دلالة إحصائية لكل من النمط الأوتوقراطي والحر على أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، حساسية المشكلات) بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

3- يؤثر النمط الديمقراطي على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان بنسبة 45,5% عند مستوى الدلالة 0,01.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة

سوف نقوم بتفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك بناء على الجداول والمعاملات التي تحويها

✓ تفسير النتائج العامة:

• يتوفر لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة النمط الديمقراطي:

من خلال دراسة الاتجاه العامة لإجابات المستجيبين بخصوص بعد النمط الديمقراطي وذلك من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن أغلب إجابات أفراد العينة باتجاه موافق على وجود هذا النمط بالمؤسسة، وعليه يمكن القول أنه تتوفر قيادة ديمقراطية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.

• لا يوجد لا النمط الأوتوقراطي ولا الحر بمؤسسة مطاحن الزيبان:

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن أغلب إجابات المستجيبين على عبارات النمط الأوتوقراطي كانت باتجاه المحايد على وجود هذا النمط بالمؤسسة في حين وبالاعتماد على نفس الجدول كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول النمط الحر محايد على وجود هذا النمط بالمؤسسة.

• تتوفر لدى العمال بالمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة قدرات إبداعية:

بالاعتماد على الجدول رقم (26) يتبين أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص بعد الطلاقة موافق وكذلك الحال بالنسبة لكل من المرونة والأصالة وحساسية المشكلات وبالاعتماد على نفس الجدول كان الاتجاه العام للإجابات بموافق وهذا يدل على وجود قدرات إبداعية لدى عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

✓ تفسير فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة النمط الديمقراطي، وهذه الفرضية صحيحة فمن خلال الجدول رقم (26) الذي يدرس الاتجاه العام لإجابات المستجيبين كان موافق، أي وجود هذا النمط بالمؤسسة وبالتالي فإن النمط السائد بمؤسسة هو نمط ديمقراطي.

وهذا ما توصلت إليه دراسة دريوش شهبيناز (2011) أن النمط القيادي السائد بمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

وكذلك توصلت دراسة عادل بن صالح الشقحاء (2003) أن النمط القيادي السائد في المديرية العامة للجوزات برياض هو النمط الديمقراطي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة:

وقد تم قبول هذه الفرضية حيث وجدنا من خلال حساب الانحدار المتعدد للنمط الديمقراطي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الطلاقة بنسبة 58,9% وهي نسبة متوسطة نسبيا عند مستوى الدلالة 0,01 وهذا يدل على وجود طلاقة لدى العاملين والتي تكمن في قدرتهم على توليد أكبر قدر من الأفكار والحلول حول مشكلة خلال فترة زمنية، وقدرتهم كذلك على اكتساب مهارات جديدة تساعدهم في حل مشاكل العمل بأساليب جديدة وكذلك قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم بكل حرية معناه أنه كلما زاد هذا النمط الديمقراطي بالمؤسسة كلما زادت الطلاقة لدى العاملين بنسبة 58,9%.

وهذا ما توصلت إليه دراسة عادل بن صالح الشقحاء (2003) أن هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع في المديرية العامة للجوزات بالرياض، كما توصلت إلى وجود عنصر الطلاقة في المديرية العامة للجوزات بالرياض بصورة متوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (30) الذي يدرس تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على الطلاقة يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة فأغلب إجابات المستجيبين الموضحة في الجدول رقم (26) كانت ضمن الطرف المحايد على وجود هذا النمط.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الطلاقة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على الطلاقة يوضح عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الطلاقة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (26) الذي يبين الاتجاه العام للمستجيبين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على المرونة لدى العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على المرونة لدى العاملين بالمؤسسة.

وقد تم قبول هذه الفرضية حيث وجدنا من خلال حساب الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة على المرونة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الطلاقة بنسبة 48,6% وهي نسبة متوسطة نوعا عند مستوى الدلالة 0,01 والسبب يرجع إلى امتلاك عمال المؤسسة إلى قدرات إبداعية تمكنهم من التغيير في طريقة التفكير التقليدية وامتلاكهم للأفكار والمقترحات التي تساهم في انجاز العمل وحرصهم على التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى، أي امتلاكهم مرونة في التفكير.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على المرونة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (33) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على المرونة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بمؤسسة كانت محايد وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على المرونة لدى العاملين بمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (33) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على المرونة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بالمؤسسة كانت محايد.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأصالة لدى العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الأصالة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (36) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الأصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى أنواع المشاكل التي يتعرض لها العمال بالمؤسسة أغلبها مشاكل روتينية مما لا تتطلب حلول وأفكار غير مألوفة حيث يقوم العامل بحل المشاكل الخاصة بعمله دون اللجوء إلى رئيسه إلا في أحيان نادرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الأصالة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (36) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الأصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بمؤسسة كانت محايد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الأصالة لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (36) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على الأصالة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بمؤسسة كانت محايد.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (39) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم قدرة عمال المؤسسة على توقع مشكلات العمل وعدم سرعة ادراكهم تأثير تغيرات المحيط الخارجي على عملهم بمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (39) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بالمؤسسة كانت محايد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على حساسية المشكلات لدى العاملين بالمؤسسة.

تم رفض هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (40) يتبين عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على حساسية المشكلات لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والسبب يرجع إلى عدم وجود هذا النمط بالمؤسسة لأن أغلب الإجابات حول وجود هذا النمط بالمؤسسة كانت محايد.

الفرضية الرئيسية السادسة: النمط الديمقراطي هو النمط الذي يؤثر على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.

تم قبول هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (42) يتبين أن النمط الديمقراطي هو المؤثر على الإبداع بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بنسبة 45,5% وهي نسبة متوسطة وهذا التأثير يكمن في بعدي الطلاقة والمرونة لدى العاملين.

وهذا أيضا ما توصلت إليه دراسة دريوششهيناز (2011) أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بوضع تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حيث تناولنا تعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، سياستها في السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما تطرقنا إلى أهم الوحدات الموجودة فيها، وكان كل هذا في المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمنهجية الدراسة والتي من خلالها أوضحنا المنهج المستخدم في دراستنا والعينة التي أجرينا عنها الدراسة وكذلك أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة حيث استخدمنا برنامج spss17، والذي من خلاله قمنا باستخراج المعلومات الضرورية للقيام بعملية التحليل ومن بين الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة (ألفا كرونباخ، التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل الالتواء ومعامل التفلطح).

في حين في المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج الدراسة حيث قمنا أولاً بالتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات محاور الدراسة، واستخدمنا معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنائي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال استخراج معامل الارتباط بين كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه ومعرفة إذا كانت دالة إحصائياً أم لا، أما فيما يخص الصدق الظاهري فقد وزعنا الاستمارة على 6 أساتذة لتحكيمها وبناء على مقترحاتهم تم التعديل فيها، وقمنا بتحليل البيانات الشخصية للمستجيبين من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل عبارات الاستبيان، وذلك من أجل معرفة الاتجاه العام للمستجيبين بخصوص فقرات الاستبيان من خلال احتساب المتوسط الحسابي، كما قمنا بإخضاع بيانات الدراسة إلى التوزيع الطبيعي فوجدنا أن كل البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط وذلك لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما استخدمنا معامل التحديد لمعرفة نسبة التأثير التي يقوم بها المتغير المستقل تجاه المتغير التابع وفي الأخير قمنا بعرض نتائج الدراسة ثم تفسيرها.

الخاتمة

بعد إتمام الدراسة النظرية التي تناولنا فيها فصلين، الفصل الأول تناول المتغير المستقل أنماط القيادة والفصل الثاني الذي تناول المتغير التابع الإبداع لدى العاملين، حيث عملنا على الكشف على أثر أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) على الإبداع لدى العاملين ومن أجل استكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة أجرينا دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة والتي خلصنا من خلالها إلى النتائج التالية:

1- **الجنس:** كان عدد ذكور أكثر من عدد الإناث في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حيث بلغ عدد ذكور 35 عامل أي بنسبة 63,6% بينما بلغ عدد الإناث 20 عاملة أي بنسبة 36,4%.

2- **العمر:** أغلب عمال المؤسسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 23 عامل من عينة محل الدراسة أي بنسبة 41,8%.

3- **سنوات الخبرة:** أغلب عمال المؤسسة كانت خبرتهم لا تزيد عن 5 سنوات حيث بلغ عددهم 23 عامل من عينة الدراسة بنسبة 41,8%.

4- **المستوى التعليمي:** المستوى التعليمي لأغلب عمال مؤسسة مطاحن الزيبان كان بكالوريا فأقل حيث بلغ عددهم 32 عامل من عينة محل الدراسة بنسبة 58,2%.

5- يتوفر لدى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة النمط الديمقراطي حيث وجدنا من خلال دراستنا الميدانية أن الاتجاه العام للمستجيبين كان بالاتجاه موافق على وجود هذا النمط بالمؤسسة .

6- لا وجود للنمطي الأوتوقراطي والحر بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة حيث أن الاتجاه العام للمستجيبين كان محايد ولم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكلا من النمطين في الإبداع لدى العاملين وهذا يدل على عدم وجودهما.

7- تتوفر لدى عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة قدرات ابداعية حيث أن أغلب الاجابات للمستجيبين كانت بالاتجاه موافق على وجود أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة وحساسية المشكلات) لدى العاملين بالمؤسسة وبالتالي هناك إبداع للعاملين بمؤسسة.

8- النمط الديمقراطي هو النمط الذي يؤثر على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وقد تم إثبات ذلك إحصائيا حيث وجدنا أن النمط الديمقراطي يؤثر على الطلاقة بنسبة 58,9% عند مستوى الدلالة 0,01 والمرونة بنسبة 48,6% عند مستوى الدلالة 0,01 وعلى الإبداع ككل بنسبة 45,5% عند مستوى الدلالة 0,01.

9- تؤثر أنماط القيادة كمتغير مستقل على الإبداع لدى العاملين كمتغير تابع بنسبة 35,2% عند مستوى الدلالة 0,01.

وعليه يمكن القول بأن كل من الفرضيات $H_1, H_{2a1}, H_{3b1}, H_6$ مقبولة في حين تم رفض باقي الفرضيات.

وبالرغم من وجود النمط الديمقراطي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة إلا أن أثره على الإبداع تمثل فقط في بعدي المرونة والطلاقة وهذا يعني أنه لم يتم السيطرة على العوائق التي تحد من الإبداع داخل المؤسسة وعليه تم وضع بعض التوصيات التي تفيد المؤسسة وهي كالتالي:

- العمل على ترسيخ مفهوم الإبداع لدى كافة العاملين بالمؤسسة وذلك بكل الطرق كإجراء تدريبات على طرق التفكير الحديثة لحل المشكلات كأسلوب دلفي والعصف الذهني...، أو إقامة ملتقيات وندوات تنمي تفكيرهم وتزرع فيهم روح الإبداع....
- قيام إدارة المؤسسة بتبني الإبداع واعتباره هدف استراتيجي ضمن باقي الاهداف.
- العمل على زيادة روح الإبداع لدى العاملين من خلال التحفيزات المادية والمعنوية فالتحفيزات لها دور كبير في تشجيع العاملين على تقديم كل ما هو جديد.
- في ظل وجود المؤسسة في سوق فيه عدد من المنافسين سواء ذوي القطاع العام أو الخاص فهذا يفرض عليها تبني أفكار إبداعية متعلقة بتطوير أساليب العمل والعمليات الإنتاجية والتي يترتب عليها تخفيض التكاليف وجودة في المنتج وبالتالي زيادة الأرباح وفرض نفسها في السوق.
- العمل على تجديد المعدات الخاصة بطحن القمح.
- تدعيم النمط الديمقراطي.
- توفير بيئة مناسبة للعمل تشعر العامل بالراحة والاستقرار.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة فعندما يشعر العامل بالرضا في وظيفته فهذا يعطيه دافع للعمل لتطوير الوظيفة من خلال تبني تفكير إبداعي مختلف عن التفكير التقليدي والبحث عن أفكار جديدة وغير مألوفة تسمح له بتطوير الوظيفة.
- تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع وخاصة عنصر الأصالة وحساسية المشكلات.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية، لذلك نود الإشارة وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور أبحاث قادمة نوردها فيما يلي:

_ دور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

_ أثر النمط الديمقراطي على الإبداع التنظيمي

_ أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

-أثر أنماط القيادة على الرضى الوظيفي

قائمة المراجع

1. الكتب:

- 01_ أحمد خطيب و آخرون، الادارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ،عالم الكتب الحديثة ، الاردن،2009.
- 02_ أندري سيلان و آخرون، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، معهد الادارة العامة،2007.
- 03_ بشير العلاق، القيادة الادارية ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006.
- 04_ بشير علاق ،الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم ،دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
- 05_ بلال خلف السكارنة ،الريادة و ادارة منظمات الاعمال ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ،2008.
- 06_ جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ،2009.
- 07_ جيمس هيجنز،100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية ،مركز الخبرات المهنية لادارة بيمك، مصر ،2011.
- حسين ياسين طعمة، ايمان حسين حنوش، طرق الاحصاء الوصفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ،2009.
- حجاج غانم ، الاحصاء التربوي يدويا و باستخدام _spss_ ، عالم الكتب نشر و توزيع و طباعة ،القاهرة ، 2008
- 08_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الادارة و المجتمع دراسة في علم اجتماع الادارة ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2004.
- 09_ خليل محمد حسن الشماع ،مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن، 2004.
- 10_ خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،دار الاثراء ،الأردن،2009.
- 11_ رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة و ادارة الجودة في التعليم عالي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن،2010.
- 12_ رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الابداع ،بوك سيتي للنشر و التوزيع ،مصر ،2009.
- 13_ رضا صاحب أبو أحمد أل علي و آخرون، الادارة لمحات معاصرة ، دار الوراق ، الأردن ،2006.

ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي(أسس النظرية والتطبيقي العلمي)، دار صفاء ، عمان، ط4، 2009.

14_ زيد منير عبوي، الادارة و اتجاهاتها معاصرة ،دار دجلة ،العراق، 2007.

15_ زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الادارية ، دار البداية ، الأردن، 2007.

16_ سامح عبد المطلب عامر ،علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ، الأردن، 2010.

17_ سعد الدين عشاوي ،الادارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2000.

18_ سعد يس عامر، الادارة و تحديات التغيير ، مصر ، 2011.

19_ شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام spss، دار المناهج ، الأردن ، 2009.

20_ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.

21_ صالح محمد محسن العامري و آخرون ، الادارة و الأعمال ،دار وائل ،الأردن ، 2007.

22_ طاهر محسن منصور ،نعمة عباس الخفاجي ،نظرية المنظمة مدخل العمليات ،دار اليازوردي العلمية ،الأردن، 2010.

23_ عبد العزيز صالح حبتور ،مبادئ الادارة العامة، دار المسيرة ، الأردن ، 2009.

24_ علي عباس ،أساسيات علم الادارة ، دار المسيرة ،الأردن، 2004.

25_ عمر محمد عباس ، القيادة الفعالة و القائد الفعال، دار الاثراء، الاردن ، 2009.

26_ عيد أبو المعاطي الدسوقي، تطوير الأنشطة لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009.

27_ عبد الغفار الحنفي و آخرون ،محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ،الاسكندرية، 2002.

28_ فائق عوض غزو، القيادة و الاشراف التربوي، دار أسامة ،الأردن، 2010.

29_ كامل محمد مغربي، الادارة و المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن حادي و عشرين ، دار الفكر ، 2007.

30_ محمود حسن حسني ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات ، دار المريخ ،الرياض ، 2004.

31_ محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعية الجديدة ،الاسكندرية ، 2004.

32_ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2003.

- 33_ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي _ تحليل على مستوى جماعات _ ، مكتب جامعي حديث، 2009.
- 34_ محمد خامس سعيد هزاع المخلاقي، القيادة الادارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي ، دار زهران ، الأردن ، 2009.
- 35_ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الابداع و التميز الاداري ،دار الفجر، مصر ،2007.
- 36_ محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ،دار حامد ، الأردن،2007.
- 37_ محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة معرفة ، دار صفاء ، عمان ، 2008.
- 38_ محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات ،دار وائل ، الأردن ،2002.
- محمد عبد العال النعيمي، حسين ياسين طعمة، الاحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر،الاردن،2008.
- 39_ مزهر شعبان العاني و آخرون ، العملية الادارية و تكنولوجيا المعلومات ،دار اثراء ،الأردن ،2008.
- 40_ منى عطية خزام خليل ،الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور خدمة الاجتماعية ،مكتب جامعي الحديث ،بدون بلد نشر ،2009.
- 41_ موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، الأردن ،1999.
- 42_ مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008.
- 43_ مدحت أبو نصر ،تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة _ سلسلة المدرب العلمية _ ، مجموعة النيل العربية ، مصر ،2004.
- 44_ ناظم حيدر ،الوسيط في الاحصاء التطبيقي، دار الكتاب ،بدون بلد النشر ،1977.
- 45_ نايفة قطامي واخرون ،تنمية الابداع و التفكير الابداعي في المؤسسات التربوية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،بدون بلد نشر ،2008.
- 46_ نبيل سعد خليل، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر ،دار الفجر ،مصر ،2009.
- 47_ نجم عبود نجم ،القيادة الادارية في القرن الحادي و العشرين ،دار صفاء ،الأردن ،2011.
- 48_ نجم عبود نجم ،القيادة و ادارة الابتكار ،دار صفاء ،الأردن ،2010.
- 49_ نواف كنعان ،القيادة الادارية ،دار الثقافة ،الأردن ،2007.

50_ وصفية سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين، 2009.

2. المذكرات:

51_ ايمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الابداع التكنولوجي ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص التسويق ،جامعة سعد دحلب ،البليدة ،2008،

52_ بروز هشام ،دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية نقاوس باتنة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011.

53_ بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الابداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية _دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل بسكرة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2008.

54_ بسام بن مناور العنزي ،الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري _دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات عامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الادارة العام ، جامعة ملك سعود ، الرياض ، 1425.

55_ براء عبد الكريم محمد بكار ،ادارة الابداع في المنظمات متعلمة ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة اليرموك ،2002.

56_ توفيق عطية توفيق العجلة ، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام _دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ،الجامعة الاسلامية ، غزة ،فلسطين،2009.

57_ حسن سعيد خلق، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة ،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ،ادارة الموارد البشرية ،فلسطين ،2010.

58_ زايد بن فهد العبياني ،الأنماط القيادية و علاقتها بأساليب ادارة الأخلاقيات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2011.

59_ دريوش شهيناز ،أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع موارد البشرية _دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعية خاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2012.

60_ عادل بن صالح الشقحاء ،علاقة أنماط القيادة بمستوى الابداع الاداري _دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في علوم الادارية ،جامعة نايف الأمنية، الرياض ، 2003.

61_ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي _دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط للدراسات عليا ،2010.

62_ عبد الرزاق أحمد الطحان ، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين و ابداعاتهم الادارية _دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال ،جامعة اليرموك ،2000.

75_ طاهر محمد منصور غالبي ، دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي، مجلة جامعة البصرة دراسات ادارية ،مجلد 7، العدد 7، 2011.

76_ فواز محمد فواز تميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان ،درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد للابداع الاداري من وجهة نظرهم ،مجلة عجمان للدراسات و البحوث ،المجلد العاشر ، العدد الأول ، 2009.

77_ صبيحة قاسم ، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي لمنظمات أعمال دراسة تطبيقية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ،جامعة تكريت، مجلد 7، العدد 21.

78_ شهبناز فاضل أحمد ،تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي _ دراسة استطلاعية _ ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، السنة السابعة ، العدد 20، 2009.

4. ملتقيات : _____

79_ ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الاداري في مؤسسة التربية الأردنية ، مؤتمر دولي للتنمية الادارية و الأداء المتميز في القطاع الحكومي ، السعودية ، 2009.

80_ أيت زيان كمال ،أيت زيان حورية ،تسير المعارف و الابداع في المؤسسة العربية ،مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الابداع ، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ،المركز الجامعي بخميس مليانة ، الجزائر ، 15-16 مارس 2005.

81_ بوهزة محمد ، مرزوقي رفيق، القيادة الادارية و علاقتها بالابداع الاداري ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009.

82_ بن بريكة عبد الوهاب ، هيشر سميرة ، موفق سهام ،دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مفهوم تسير المهارات ،مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسير الموارد البشرية مساهمة تسير مهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 21-22 فيفري 2012.

83_ زكريا مطلق الدوري، هاشم العزاوي ، ادارة المعرفة و انعكاساتها على الابداع التنظيمي، بحث مقدم إلى مؤتمر علمي السنوي رابع -ادارة المعرفة في عالم عربي_ ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الاردن، منعقد في 25-26 أفريل 2004

4.مراجع الأجنبية:

84_ Aloysiusguna dibrata , , **social networks and innovation_(handicraftindustry in bantul,yogyakarta)** economis management and financial morket,volume6(2),2011,ISSN 1842_3191

85_Pentti sydammanlakka_**Intelligent leadership and creativity, supporting cretivity through intelligent leadership** ;an international conference on creativity and innovation management intergrating inquiry and

action , the 2nd communy meeting , 28_30 May 2008, buffalo, new york .

86_ Denis J crarand, Le concept d'innovation ,débats et ambigüités,
5^{ième} conférence international de management stratégique, Université du Québec,
trois_rivérs, lille,13_14_15 mai 1996

87_ Emmanuel AGBOR, creativity and innovation the leadership_dynamics, JSL
creativity and innovation ,journal of strategic leadership val ,ISS1,2008

5. مواقع الأنترنت:

88_ محمد المقبل ، الابداع الاداري، 15/03/2013، منشور على شبكة الانترنت في الموقع:

<http://www.alnoor.info/learn/print version.asp?Topic ID=176...>