

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي
دراسة حالة شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء والغاز - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- نسيم حمودة

- عائشة جعوي

- ربيحة هولي

اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: الشريف عمارة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: نسيم حمودة
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية غياط

السنة الجامعية: 2015-2016

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
III-I	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- و	مقدمة
	الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية
08	تمهيد
09	المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية
09	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
12	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
14	المطلب الثالث: مهارات القيادة الإدارية
17	المبحث الثاني: مداخل القيادة الإدارية
18	المطلب الأول: مدخل السمات أو المدخل الفردي
20	المطلب الثاني: المدخل الإجتماعي
22	المطلب الثالث: المدخل التوفيقي
23	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
23	المطلب الأول: النمط القيادي الديمقراطي
25	المطلب الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي
28	المطلب الثالث: النمط القيادي الحر
30	خلاصة
	الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول الإبداع التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
36	المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي
37	المطلب الثالث: عناصر الإبداع التنظيمي
39	المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمة

40	المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي
41	المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي
43	المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية
46	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي
46	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية
48	المطلب الثاني: تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين
51	المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي
54	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز
56	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للغاز والكهرباء
56	المطلب الأول: التعريف بشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة
61	المطلب الثالث: أهداف شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
69	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
70	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
70	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة الإدارية
81	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي
92	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة
106	الخاتمة

110	قائمة المراجع
116	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي	57
02	مجتمع الدراسة	62
03	جدول التوزيع لمقياس ليكارث	64
04	قياس الإتساق الداخلي عبارات متغير القيادة الإدارية	65
05	قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متغير الإبداع التنظيمي	66
06	صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة	68
07	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان	68
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	70
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	71
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	71
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	72
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	73
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة	74
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي	75
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأوتوقراطي	77
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الحر	79
17	المتوسط الحسابي الكلي للأنماط القيادية	81
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الطلاقة	82
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الأصالة	84
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر المرونة	86
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول	88

	عنصر الحساسية للمشكلات	
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر القدرة على التحليل	22
92	نتائج إختبار معامل ارتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
93	نتائج إختبار معامل ارتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
94	نتائج إختبار معامل ارتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
95	نتائج تحليل (Test) للفروق بالنسبة لمتغير الجنس	26
95	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير العمر	27
96	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير الخبرة المهنية	28
97	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير المؤهل العلمي	29
97	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة	30
98	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة المصلحة:	31
99	نتائج تحليل (Test) للفروق بالنسبة لمتغير الجنس	32
100	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير العمر	33
100	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير الخبرة المهنية	34
101	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير المؤهل العلمي	35

102	إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي ومتغير طبيعة الوظيفة	36
102	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة المصلحة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24S	أسلوب القيادة الديمقراطية	01
26	أسلوب القيادة الأوتوقراطي	02
58	الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل	03
70	توزيع أفراد عينة العمال حسب الجنس	04
71	توزيع أفراد عينة العمال حسب العمر	05
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	08
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة	09

مقدمة عامة:

في ظل ما يشهده الإقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الإقتصادية، وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج، فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن طرق إدارية مبدعة وحديثة، والتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية عن طريق تهيئة البيئة المناسبة.

تعيش المؤسسات اليوم بصفة عامة ظروف في غاية الصعوبة ناتجة عن ما تشهده البيئة من تغييرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل، ففي عالم الأعمال يصبح البحث عن القادة ذو مهارات قيادية عالية بعد إستراتيجي وإبداع وإبتكار وسرعة في اتخاذ القرار.

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي ترتكز عليه النشاطات والأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وقد ظهر الإهتمام بها بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد، راجع إلى افتقارها لقيادة ذات كفاءة عالية، وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري، والذي يعتبر مصدر التميز والإبداع بالمؤسسات، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها على تنمية القدرات الإبداعية بها.

لقد اعتبر الإبداع الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات، وذلك من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمؤسسة، وهنا تلعب القيادة دورا في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم بخلق أفكار لوضعية أفضل وجعل الإبداع مبدأ جوهرى بالمؤسسة.

1- طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز بجيجل؟

و يتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في شركة سونلغاز بجيجل؟
- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونلغاز بجيجل؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز بجيجل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة)؟

2- فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء التساؤل الرئيسي وما طرحناه من تساؤلات فرعية تم صياغة الفرضيات التالية كإجابات أولية لها:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأنماط القيادية السائدة والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز بجيجل.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة).
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة).

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- أسباب ذاتية:

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة.
 - الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإيجاد الارتباط الموجود بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي.
- ب- أسباب موضوعية:

- إبراز مكانة أهمية القيادة الإدارية للمنظمات عن طريق مساهمتها في إرساء الإبداع فيها.
- لفت الإنتباه و إبراز أهمية كل من القيادة بالمؤسسة وكذا الإبداع وضمن بقائها واستمرارها.

4- أهداف الدراسة:

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إيطار موضوعي لكل من القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين.
- معرفة الأنماط القيادية المعتمدة في شركة سونلغاز بجيجل.
- التعرف على عناصر الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي في الشركة.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، باعتبار أن القيادة الإدارية عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

كما تكتسي أهمية عملية تتمثل في إمكانية استفادة الرؤساء بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بولاية جيجل من نتائج هذه الدراسة والإقتراحات المقدمة، ومحاولة تطبيقها على مستوى الشركة.

6- حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها بعض الحدود نبرزها فيمايلي:

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016 م حيث امتدت هذه من (2016/04/02 إلى 2016/04/30).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.
- **الحدود البشرية:** الأفراد العاملون (المرؤوسين) في شركة سونلغاز.

7- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، سنتبع المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والإبداع التنظيمي، وكذا في الجانب التطبيقي من أجل وصف وتحليل ممارسات القيادة الإدارية وإبراز علاقتها بالإبداع التنظيمي، إضافة إلى منهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية لأنها الأنسب لجمع البيانات، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات منها:

- **السجلات والوثائق:** التي نعتمد عليها في تقديم الشركة وتحليل الهيكل التنظيمي لتوضيح مختلف المصالح والأقسام التي تحتويها.
- **الملاحظة:** التي يتم الإعتماد عليها في كامل مراحل البحث الميداني.
- **المقابلة:** والتي يتم إجراؤها مع رؤساء المصالح والعمال لمعرفة الأساليب القيادية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الإستبيان:** يعتبر من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها، حيث أنه يساعد على جمع المعلومات المختلفة، والذي يتم توجيهه للعاملين وتحديد إجاباتهم حول مختلف الأسئلة التي يتضمنها.

8- هيكل الدراسة:

لنتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وبلوغ الأهداف المرجوة، سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

حيث يتم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول القيادة الإدارية، ويتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول يتم معالجة طبيعة القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فيتناول مداخل القيادة الإدارية، في حين يعالج المبحث الثالث أساليب القيادة الإدارية. أما فيما يخص الفصل الثاني فيتناول الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية، أين يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول عموميات حول الإبداع التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمة، في حين يعالج المبحث الثالث علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي، وأخيراً يتم التطرق إلى الفصل التطبيقي لدراسة شركة سونلغاز بولاية جيجل من وجهة نظر المرؤوسين، حيث يتناول المبحث الأول تقديم شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفيما يخص المبحث الثالث فيتم فيه إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

9- الدراسات السابقة:

- **دراسة: "عادل بن صالح الشقحاء" (2004)**، بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تبيان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرية العامة للجوازات تمارس النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر، كما تمارس المديرية عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة، كما توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.
- **دراسة: "محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي" (2006)**، بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:
 - مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
 - مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة.
 - مفردات مجتمع البحث يرون بأن قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين وتنتمى في (العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع لعدم صحته).
- **دراسة: "منير حسن أحمد شقورة" (2012)**، بعنوان "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

- وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري وأخيرا توصلت إلى:
- أثبت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة 76.1%.
 - تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيدة بوزن نسبي 76.4%.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبيان لمهارات الإبداع الإداري.
 - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.
- دراسة: "فاطمة بوجملة وحليمة بولصوار" (2013)، بعنوان "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء.
- هدفت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى:
- النمط الديمقراطي هو النمط السائد.
 - تلعب المهارات القيادية الذاتية والمهارات الإنسانية دورا فعالا في نجاح القائد.
 - لا يوجد أسلوب قيادي أمثل للتطبيق، حيث أن اعتماد أسلوب دون آخر تحكمه مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بخصائص القائد ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين.
- دراسة: "حسين مرضي الدوسري" (2013)، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين".
- هدف الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها مايلي:
- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر.
 - وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.
 - وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- دراسة: "رزيق حنان" (2015)، بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة كوندور.
- هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع وتدعيم الإبداع لدى العاملين في المؤسسة وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- السلوكات المختلفة للقيادة الإدارية تعتبر حافزا قويا للأفراد وتدفع بهم إلى أداء أقصى لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- يعبر الإبداع عن العملية التي تؤدي إلى إحداث نقلة مميزة للمنظمة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الجديدة من قبل الأفراد والجماعات بالمؤسسة.
- سر نجاح مؤسسة كوندور هو حسن التسيير أي وجود قيادة إدارية تملك المهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالمؤسسة، ومبدعة ومساهمة في تحفيز الآخرين على الإبداع كما تتمتع بالخبرة المناسبة.

*** ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:**

إن أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- 1- من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على بعض المنظمات العربية خارج الجزائر، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة شركة سونلغاز بجيجل بالجزائر.
- 2- من حيث زمن الدراسة: حيث امتدت هذه الدراسة من 02 أبريل 2016 إلى غاية 30 أبريل من نفس السنة.
- 3- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى قياس تأثير أبعاد القيادة الإدارية المحددة من قبل الباحثين على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والإبداع الإداري في معظمها، أما دراستنا الحالية فتهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز بجيجل.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية.

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مداخل القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

خلاصة.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

تمهيد

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات والمؤسسات، وحيث ما وجدت جماعات وفرق العمل فإنها تحتاج إلى قائد يقوم بتوجيهها بطريقة جيدة وفعالة، فكلما كان المدير قائدا إداريا ناجحا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فعالية، وبالتالي يستوجب على القائد أن يكون قويا وديناميكيا وقادرا على مواجهة مختلف التحديات، و لا يكون ذلك إلا من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق وهذا ما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف المسطرة وضمان بقاء المؤسسة.

وقصد الإلمام بموضوع القيادة الإدارية سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الثالث: مداخل القيادة الإدارية.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي من أهم الوظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية بتعدد المؤلفين والمفكرين بحيث لا يمكن القول أن هناك تعريف واحد متفق عليه من الجميع، وهذا راجع إلى نوعية الدراسة وطبيعة بيئة المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

- تعرف القيادة الإدارية بأنها: " قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل"¹.

- القيادة الإدارية هي: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"².

- عرفها "كونتز وأدونيل" (koontz &a'donnel) بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³.

- ويعرف "بشير العلق" القيادة الإدارية على أنها: "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"⁴.

- كما تعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها: "العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة"⁵.

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص226.

² خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص237.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص215.

⁴ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص14.

⁵ فاروق عبدة، فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص254.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

إن هذه التعاريف للقيادة الإدارية وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية تشتمل على العناصر التالية:

- كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود دون تابعين.
 - عملية التأثير التي يمارسها القائد على تابعيه.
 - وجود أهداف مشتركة تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها.
- وعليه يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي: "وظيفة يقوم بها القائد عن طريق توجيه جماعة وتنسيق جهودهم في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري، وذلك عن طريق عملية التأثير على سلوك هذه الجماعة وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال مايلي:¹

- 1- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق، مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- 2- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة.
- 4- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المؤسسة.
- 5- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين، وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- 6- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين.
- 7- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

كما أن هناك من يرى بأن أهمية القيادة الإدارية تتمثل في الآتي:²

- 1- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

¹ علاء سيد محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص16.

² أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص21.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

2- كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم، بل إنها قد تظهر بين أعضاء المجموعة تبعا لتغير المواقف والأدوار.

الفرع الثالث: ديناميكية العلاقة بين القيادة والإدارة

أولا: الفرق بين القيادة والإدارة

حاول الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة التفريق بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة وآخرون يعتبرون الإدارة عملية مستمرة والقيادة هي وليدة الموقف.

ويمكن إجمال أهم الفروقات بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:¹

1- القيادة هي المقدر على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، أما الإدارة فهي عملية تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط، التنظيم والرقابة، كما أن القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي، وإنما تشير إلى التأثير اعتمادا على الاتصال، عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف والمسؤولية.

2- القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد، عكس الإدارة التي تركز على القدرة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

3- القيادة تعني التغيير وبالتالي فالقائد يحدث التغيير ويشجع المرؤوسين على التزود بالمعارف والخبرات، عكس الإدارة المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الراهن والالتزام باللوائح لتحقيق الأهداف.

ثانيا: العلاقة التكاملية بين القيادة والإدارة

هناك تعارض حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يعتبر الإدارة جزء من القيادة تتواجد في قمة الهرم الإداري دائما لكونها لها تطلع استراتيجي، وهناك من يعتبر العكس أي أن القيادة جزء من الإدارة لأنها إحدى وظائفها، والكثير من علماء الإدارة مع هذه الفكرة ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية:²

1- الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين وجهودهم وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه والتنسيق الكامل بين جهود العاملين.

¹ علاء سيد محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

² نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 114، 120.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

2- الجانب الإنساني للإدارة: يحتل المورد البشري المكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لهذا اتجه علماء الإدارة إلى التركيز عليه في الإدارة، وعلى القيادة الإدارية التي تتولى توجيه الأفراد، ويظهر دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة الشؤون المرتبطة بعملهم.

3- الجانب الاجتماعي للإدارة: يقوم على أن التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة، ومحور هاته النشاطات هي التنظيمات الإنسانية وهنا القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية لدورها في تنسيق جهود العاملين فهي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة. مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة تكامل بين القيادة والإدارة، فالإدارة تقوم بوظائف معينة لتحقيق هدف محدد ودور القيادة هنا هو الوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود والتحفيز والتأثير في سلوك المرؤوسين.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائد بمفرده، حيث نفترض القيادة وجود طرفين، الطرف الأول هو وجود قائد يوجه ويؤثر في العاملين والطرف الثاني يستجيب لهذا التأثير، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: وجود جماعة من الناس

يرى "ستوجديل" (stogdil) أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة -شمولا وملائمة- ما ذكره "سميث" (smith) من أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متخذة إزاء البيئة التي تجمعهم"¹.

إن التنظيم بإعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وأن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن إستمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها، فالجماعة المنظمة إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

¹ المرجع السابق، ص 91

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

الفرع الثاني: التأثير

إن لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

وتقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادة ناجحة وفعالة¹.

وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته ومن أهم وسائل التأثير نذكر مايلي²:

1- التأثير القائم على المكافأة: وهي قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز.

2- التأثير القائم على الشرعية: ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي يشغله.

3- التأثير القائم على المعرفة: مصدر قوة القائد هنا مستمدة من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها في موضوع أو تخصص معين.

4- التأثير القائم على أسس مرجعية: وهو التأثير النابع من قدرة القائد على الحكم على الأشياء، فيصبح هو المرجع الذي يملك القدرة على التشريع.

5- التأثير القائم على السمات الشخصية: وهو التأثير المنبعث من السمات الشخصية والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها في مواجهة المرؤوسين.

6- التأثير القائم على القرينة: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يستمدّه من دعم القيادات العليا أو من أقاربه أو من أصدقائه الذين هم في مناصب عليا أو من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² الدوسري حسين مرضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2013، ص 25.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

7- التأثير القائم على العقاب: حيث يقوم القائد بتخويف المرؤوسين وتهديدهم بالعقاب أو حرمانهم من بعض الميزات.

الفرع الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها. وعملية التأثير التي يمارسها القائد هي عملية لمعاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم، ونتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة. والقائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها¹.

المطلب الثالث: مهارات القيادة الإدارية:

يقصد بالمهارات القيادية قدرة القائد على إحداث التناسق والإنسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي على القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وهذه المهارات تكمن في:

الفرع الأول: المهارات الذاتية

تتضمن الخصائص المكونة لشخصية القائد، ومن بين هذه الخصائص مايلي:

أولاً: الخصائص الجسمية: ويعني أن يتمتع القائد بمواصفات مثل:

1- سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الإتصال بالآخرين².

2- التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص94،95.

² أحمد قوراية، فن القيادة الإدارية على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص81.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

ثانيا: **الخصائص العقلية:** هي القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الفهم والإستنتاج والمقارنة، وكذا الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف¹.

ثالثا: **المبادرة:** فالشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في إنجاز العمل والقدرة على التوقع وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة إتخاذ القرار دون تردد².

رابعا: **الإبداع:** وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة³.

خامسا: **ضبط النفس:** والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون إنفعال وتجعله ميالا للتفاهم والتحكم في عواطفه⁴.

الفرع الثاني: المهارات الفنية

يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في إستخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.

وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ماييلي⁵:

أولاً: الإيمان بالهدف وبإمكانية التحقق

أي توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، والفائدة التي تترتب على تحقيقه، سواء بالنسبة للتنظيم أو للمرؤوسين، وهذا يتطلب إهتمام القائد بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح.

ثانيا: القدرة على تحمل المسؤولية

ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية، الثقة في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال سعيه وراء أفكار جديدة، تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ومقاومة الضغوط والإعتماد على النفس.

ثالثا: الفهم العميق والشامل للأمور

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 320-322.

² أحمد قوراية، المرجع السابق، ص82.

³ كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنها اللبناني، الطبعة الثانية، لبنان، 2008، ص280.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص281.

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 328، 329.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

أي يجب أن تكون لدى القائد معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنيا بثقافته وبالتالي تكون له ثقة بالنفس وبالتالي تمكنه من منح الثقة للآخرين، لأن الثقة بالنفس وثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة.

رابعاً: الحزم

ومعناه أن يكون القائد حازماً مع القدرة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور مرؤوسيه، وبالتالي القائد تكون له القدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والإختيار بين البدائل المتاحة لحلها.

الفرع الثالث: المهارات الإنسانية

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتوحيد جهودهم وخلق روح العمل الجماعي وقدرته على تفهم سلوكياتهم وآدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمشاركة، ونجد ضمن هذه المهارات مايلي:

أولاً: مهارة بناء فريق العمل

حيث يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متناسقة تكون قادرة على إنجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

ثانياً: مهارة الإتصال

وهي القدرة على الإتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والإحترام المتبادل بين الطرفين¹.

ثالثاً: مهارات تحفيز العاملين

وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وذلك من خلال تقديم حوافز تتماشى مع إحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية².

الفرع الرابع: المهارات التنظيمية

والمقصود بها قدرة القائد على تنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بما يتلائم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار متطلبات المرؤوسين وإحتياجاتهم، ونجد ضمن هذه المهارات مايلي:

أولاً: مهارة حل المشاكل

¹ رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2000، ص77.

² محمد عبد الله، الإحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص75.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

أي تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة وكذا التقدير الصحيح لإحتمال نجاحها وعدم التسرع في إتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل¹.

ثانيا: مهارة تفويض السلطة

وذلك بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين خلال أداء بعض الأدوار القيادية، والقائد يستخدم التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة التنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة².

ثالثا: مهارة إدارة الوقت

وهي الإستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقوده نحو الأهداف وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت³.

رابعا: مهارة إدارة الاجتماعات

الإجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد مشترك، وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الإجتماع يتم إكتسابها عن طريق التدريب⁴.

خامسا: مهارة إدارة التغيير

أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى، فقد يكون التغيير مثلا في طريقة العمل أو تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لا بد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم⁵.

المبحث الثاني: مداخل القيادة الإدارية

لقد شغلت ظاهرة القيادة الأفراد منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيا أن يصدر بصدها آراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، حيث تهدف نظريات القيادة إلى تحديد من هو القائد وكيف يصبح كذلك.

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص107.

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص81.

³ باسم الحميري، مهارات قيادية، دار حامد للنشر، الأردن، 2010، ص166.

⁴ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص44.

⁵ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص429.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

وسنعرض فيما يلي المداخل الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.

المطلب الأول: مدخل السمات أو المدخل الفردي

إن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره للقيادة الإدارية، أنه يرجعها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية، ومن أهم النظريات التي سلكت هذا المدخل نجد نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن " التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ"¹. وتعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة.

كما تعتبر أفكارها والتغيرات التي ارتكزت عليها إنعكاس لكل من الظروف السياسية والإجتماعية والثقافية التي سادت في المراحل التاريخية المختلفة في المجتمع العربي والتي أسهمت في صياغة هذه النظرية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة².

وتستند هذه النظرية على الإقتراحات التالية³:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

الفرع الثاني: نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة السمات، ومن أولى المحاولات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية⁴. وتقوم هذه النظرية على إفتراض أساسي هو أنه يوجد مجموعة السمات

¹ محمد حسن العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنشئة البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص31.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005، ص263.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص211.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

الرئيسية التي يمكن إستخدامها للتمييز بين القادة وغير القادة المديرين والأفراد، وأنه إذا ما تم التعرف على هذه السمات فإنه يمكن استخدامها للحكم على القدرات القيادية للأفراد المؤهلين أو المتقدمين لشغل المناصب القيادية المختلفة¹.

وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك لا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا، أي أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح. ومن أهم هذه الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة مايلي²:

1- القدرة على تحفيز الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه كأن يقوم القائد بتشجيع الأفراد على التفاني والإخلاص في العمل.

2- القدرة على الإتصال: أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة، ويتم بطريقة شفوية بالعادة.

3- القدرة على الإقناع: يجب أن ينصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع والثقة بالنفس لأن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

4- غرس الثقة في الآخرين: بحيث يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما والتحدث معه، أي لديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في إتجاه سليم.

5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: فالقائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى التي يمكن للمرؤوسين الإضطلاع بها من مهام.

6- حل المشاكل وإتخاذ القرارات: حيث اتضح أن القائد الناجح عادة ما يتمتع بقدرة عالية على تحمل المسؤوليات الإشرافية والتي من أهمها التصدي للمشاكل والحسم عند اتخاذ القرارات اللازمة لحلها.

لكن هذه النظريات لم تصمد طويلا أمام الإنتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهم هذه الإنتقادات نجد³:

- إختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

- عدم سهولة قياس الصفات المحددة والدرجة المطلوبة من كل سمة.

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب توفرها في شخص واحد.

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص559.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص90، 101.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004، ص201.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

المطلب الثاني: المدخل الإجتماعي

يختلف هذا المدخل عن مدخل السمات حيث أنه يرجع القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية، لا يملك القائد سيطرة عليها أو تكون سيطرة قليلة جداً، ومن أبرز هذه النظريات نظرية التابعين والنظرية الموقفية ونظرية المسار والهدف.

الفرع الأول: نظرية التابعين

ترى هذه النظرية أن القائد يهتم بإشباع الحاجات الأساسية للمرؤوسين وتبرز مدى قدرته وكفاءته في تحقيق أهدافه وإشباع حاجات المرؤوسين التابعين له، وفي ظل هذا المفهوم يبرز الدور الإداري كقائد عند تحقيق حاجات المرؤوسين الخاصة بحسب المصلحة العامة من أجل كسب ثقتهم وولائهم له، والقائد الذي يلتزم بهذه النظرية في العمل يغلب على إدارته الفوضى وعدم القدرة على تحقيق الأهداف وترك الأمور لأهواء العاملين ومتطلباتهم، بالإضافة إلى اهتمام القائد بالأمور الشكلية والسطحية وعدم القدرة على التحسين والتطوير¹.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

ينظر هذا المدخل إلى القيادة باعتبارها عملية ترتبط نسبياً بالموقف الذي تمارس فيه، فالقيادة العسكرية مثلاً قد تتطلب مهارات وسلوكيات تختلف عن تلك المهارات والصفات التي ترتبط بالقيادة في الصناعة أو الدين مثلاً².

فالنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل إجتماعية خارجة عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الإجتماعية هي التي تسمح له بإستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها.

ومن العوامل المرتبطة ببيئة عمل القائد والتي تؤثر على سلوكه نجد مايلي³:

1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة.

2- كفاءة الجماعة، فقبل أن يفوض القائد سلطات إتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في الحسبان مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق.

¹ يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي - الإدارة والإشراف التربوي، دار الطوفان، 2004، ص38.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص349.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص200.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

3- طبيعة المشكلة ذاتها: حيث أنه بإزدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة يمكن القول بأن المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات أصبحت ضرورية حيث تطلب الأمر إشترك عدد كبير من المختصين في حل المشاكل المعقدة وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصير لإتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

الفرع الثالث: نظرية المسار والهدف

وتقوم هذه النظرية على أساس الربط بين السلوك القيادي ودفاعيه ومشاعر المرؤوسين، وقد اشتق هذا النموذج اسمه من إفتراض أساسي مفاده أن القائد الفعال هو الذي يوضح المسارات التي من خلالها يتمكن المرؤوسين من تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بمهامهم وأهدافهم الشخصية. لكن "روبرت هاوس" (Robert House) و " تيرانيس ميتشيل" (Mitchelle Tiranase) أكدا على أن النمط القيادي الفعال يرتبط بالموقف الذي يواجهه القائد، لذا يجب أن يكون القائد مرناً أي يتشكل نمط قيادته حسب الموقف أي أن القائد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب الموقف الذي يوجد فيه¹.

وبذلك تعتمد فعالية القيادة على:²

1- قدرة القائد على فهم مدركات المرؤوسين ودوافعهم ومقومات رضاهم واتجاهاتهم النفسية.

2- قدرة القائد على فهم الممارسات التي يستطيع من خلالها تحقيق أهداف ورضا المرؤوسين.

وبالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب هي:³

1- السلوك الإجرائي: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد.

2- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الإهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي.

3- سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والإستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم والوصول إلى قرارات جماعية.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص254.

² عبد المعطي محمد العساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص186.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 216، 217.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

4- السلوك الموجه نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي والسعي المستمر لتحسين الأداء.

المطلب الثالث: المدخل التوفيقي

وتندرج ضمن هذا المدخل مجموعة من النظريات نذكر أهمها: النظرية الموقفية الشخصية والنظرية التفاعلية.

الفرع الأول: النظرية الموقفية الشخصية

يرى أصحاب هذه النظرية أنه لفهم القيادة ينبغي علينا أن نغفل عن تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الإتجاه، أما فيما سوى ذلك فنتباين إهتماماتهم، حيث يركز حول الجزئيات التي يرى كل منها أنها جديرة بالإهتمام، فهناك من يرى وجوب توجيه الإهتمام بسمات الأفراد العملية والعاطفية في نفس الوقت، وهناك من يرى أن حقيقة القيادة تتطلب توجيه الإهتمام نحو معرفة السمات ودوافع القائد كفرد وإنسان وإبراز خصائص الدور الذي يؤديه¹.

الفرع الثاني: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي وإنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة². فالقائد الناجح في مفهوم هذه النظرية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، آخذا في عين الإعتبار قيم أفرادها³. ومن اسم النظرية يتضح أنها تدور حول التفاعل والتكامل بين كل من المتغيرات الأساسية الرئيسية في القيادة والمتمثلة في شخصية القائد وأتباعه ورغباتهم والجماعة التي يقودها من حيث هيكلها والمواقف التي تفرضها الظروف وطبيعة العمل وظروفه⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34، 35.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

⁴ مصطفى كامل أبو العزم عقلية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ص 80.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

لقد تعددت واختلقت أنماط القيادة الإدارية بتنوع المنظمات واختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف، فنجد أن كل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره، فحاولت الكثير من الدراسات التفرقة والتمييز بين هذه الأنماط المختلفة، لكن على الرغم من كثرة هذه التصنيفات لأنماط القيادة إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب، واتفقت في أخرى. وسيتم التركيز في هذا المبحث على الأنماط القيادية التالية:

(الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)

المطلب الأول: النمط القيادي الديمقراطي

يتمثل نمط القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم¹.

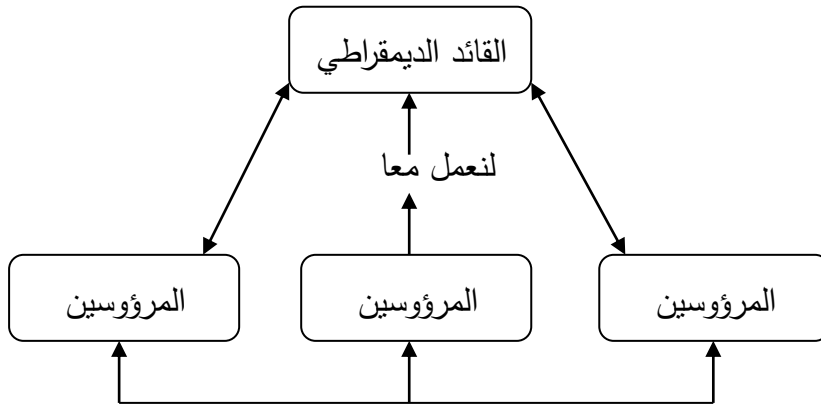
حيث يقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع، وتقدير جهود العاملين، فالقائد هنا يمارس إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وكذا إقامة الإتصال ذي الإتجاهين بين القائد والتابعين. كما يعتمد هذا الأسلوب على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى فيهم القائد القدرة على ممارستها بحكم كفاءتهم وخبرتهم مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة².

والشكل الموالي يوضح نمط القيادة الديمقراطي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2010، ص 260.

الشكل رقم (01): نمط القيادة الديمقراطية



المصدر: ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص:44.

القيادة الديمقراطية تعد من أنماط القيادة المرحب بها من قبل كل من الرئيس والمرؤوس، ولكن كما يرى البعض فإن لها بعض المزايا والعيوب، وفيما يلي نستعرض بعض منها:

أولاً: مزايا القيادة الديمقراطية

توجد آثار سلوكية إيجابية من استخدام نمط الديمقراطي ومنها¹:

- 1- إن استخدام القائد الديمقراطي لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات، يؤدي إلى تحقيق الإنسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيصال أفكار وآراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح.
- 2- إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل، بعيداً عن التهديد والخوف والعقاب، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالإرتياح في آدائه.
- 3- يؤدي استخدام هذا النمط إلى وجود رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين، وثقة كبيرة متبادلة بينهما مما يؤدي القضاء على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، وشعور كلا الطرفين بالآخر، مما يساعد على التقريب ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- 4- يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين في التقدم والنمو وفي استخدام قدراتهم ومواهبهم، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لتأهيلهم لمناصب أعلى.
- 5- يحقق هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين.

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء، عمان، 2006، ص:88.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

6- يكون هذا النمط فعالاً في المجالات التالية:

- عندما يكون هناك متسع من الوقت.
- عندما تكون المجموعة ذات دافعية ويسودها الشعور بروح الفريق.
- عند توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة.

ثانياً: عيوب القيادة الديمقراطية

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي لا يخلو من بعض العيوب فيه، فنجد من بينها¹:

1- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في إتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن تفويضه للسلطة قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بواسطة المرؤوسين.

2- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي، حيث يشركونهم في إتخاذ القرارات، ولكنهم لا يأخذونها بعين الإعتبار، مما يولد نوعاً من الصراع بين المرؤوسين والقادة، ويزعزع الثقة فيما بينهم.

3- إن إهتمام القائد بالمبالغ بالعاملين في ظل النمط الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج، قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية، حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة، كان ذلك معارضاً للمصلحة العامة، ولما ينادي به الفكر الإداري في أحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.

المطلب الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي

هو النمط الذي يتضمن وصفاً معاكساً للنمط القيادي الديمقراطي. حيث أطلق عليه بعض العلماء اسم "القيادة السلبية" لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية بحيث أن القائد يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص ص: 127، 128.

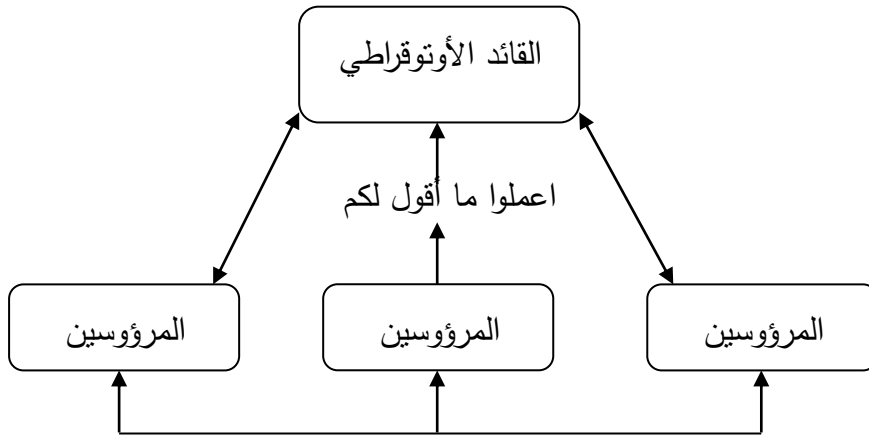
الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

التابعين له ولكنه يستطيع إقناعهم، والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية أي عدم مراعاة رغبات وحاجات التابعين¹.

في هذا الأسلوب تكون السلطة مرتكزة في يد شخص واحد يعتمد من خلالها على المركزية المطلقة حيث يقوم بالتوجيه المباشر لفرق العمل وتكون لديه الصلاحيات الكاملة وفي كافة العمليات الإدارية فلا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار كما أنه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر².

ويمكن توضيح الأسلوب الأوتوقراطي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): نمط القيادة الأوتوقراطي



المصدر: ليندة فرخة، مرجع سبق ذكره، ص45.

حيث يلاحظ من خلال الشكل أن القائد يضع السلطة في يده بحيث يعطي الأوامر إلى مرؤوسيه ويصر على طاعتها، دون مراعاة للجو الإنفعالي المحيط، سواء كان الأمر الصادر منها صحيحاً أم خطأ، وتتسم بالسيطرة والتحكم³.

وقد ميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي⁴:

¹ سهيل محمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2007، ص27.

² الدوسري حسني مرضي، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ فاطمة بوحبيبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

⁴ صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2011، ص36.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

1- القيادة الأوتوقراطية المتشددة: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يعتبر مصدر الإتصال والأوامر والصلاحيات.

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: هذا النوع أقل تشددا من القيادة الأوتوقراطية المتشددة، حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء العاملين لتنفيذ القرارات.

4- القيادة الأوتوقراطية المناورة: وهو أقل تشددا ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم

كانوا مشاركين وبفعالية في صنع قرارات التغيير وغيرها.

للقيادة الأوتوقراطية مزايا وعيوب وفيمايلي نستعرض بعض منها:

أولاً: مزايا القيادة الأوتوقراطية

- خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة العاملين فيه يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف.

- نجاح النمط الأوتوقراطي في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

- النمط الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية.

وبالتالي فنمط القيادة الأوتوقراطية لا يؤدي دائما وفي كل المواقف إلى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين، فهو قد يكون ناجحا في كثير من المواقف، ويحقق أهداف الإدارة. إلا أن وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي، لا يعني إيجابيته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، حيث توجد آثار سلبية تترتب على تطبيقه، تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين العاملين في ظل¹.

ثانياً: عيوب القيادة الأوتوقراطية:

ومن عيوب القيادة الأوتوقراطية نجد²:

- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين وتجميد أفكار الإبداع والتطوير لديهم.

- انعدام التعاون والولاء للقائد.

- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بدون أعذار وكذلك ارتفاع معدل دوران العمل.

- عدم القيام بالعمل في حال غياب القائد.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص164.

² الدوسري حسين مرضي، مرجع سبق ذكره، ص37.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين.
- ظهور مشاعر الإحباط التي تنتاب الموظفين.
- ظهور السلوك العدواني لدى الموظفين.
- ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.

المطلب الثالث: النمط القيادي الحر

يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال، بحيث أن دور القائد يقتصر على توصيل المعلومات للمرؤوسين فالقائد في هذا النمط يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار، ويترك لهم الحرية في التصرف ويكون مرد ذلك إما رغبة منه في ذلك أو عدم القدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة والدراية¹. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف وبالطريقة التي يروها مناسبة، ويكون دور القائد إبداء الرأي وتقديم المشورة، كما أن هناك عدة خصائص تميز سلوك القائد في هذا النمط وهي²:

- 1- يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إصدار القرارات وما يرونه ملائم لإنجاز الأعمال على الوجه التام.
 - 2- تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع يمكن المرؤوسين من إنجاز الأعمال.
 - 3- اتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات.
- ويمكن تقييم النمط القيادي الحر كالاتي:

أولاً: مزايا النمط القيادي الحر

- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والإستقلال في ممارسة المهام.

¹ صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص37.

² الدوسري حسن مرضي، مرجع سبق ذكره، ص38.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

ثانيا: عيوب النمط القيادي الحر

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الإجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام.
- ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة ومحددة¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، ص ص: 201، 202.

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم القيادة الإدارية باعتبارها عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس و مرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد اللذين يعملون معه، قصد تحقيق هدف مشترك، وأهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسة تظهر باعتبارها أداة هامة لتحقيق أهدافها، كما أن هناك فرق بينها وبين الإدارة مع وجود علاقة تكاملية بينهما، فلتحقيق أهداف الإدارة لابد من توفر القيادة الإدارية القادرة على توجيه و تحفيز العاملين، كما تم التعرف على المهارات القيادية التي يجب على القائد إكتسابها سواء كانت مهارات فنية، إنسانية، ذاتي، ومهارات تنظيمية.

ومن المداخل الأساسية التي اهتمت وأوضحت أهم معالم القيادة الإدارية مدخل السمات والمدخل الإجتماعي والمدخل التوفيقي. وفيما يخص أنماطها فقد تعددت وإختلفت بتنوع المنظمات و إختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف، وقد قسمناها وفق معيار سلوك القائد أين نجد فيه ثلاث أنماط للقيادة هي القيادة التسلطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ويعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة من أهم المتغيرات المؤثرة والمشجعة على تنمية روح الإبداع في المؤسسة.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة

الإدارية.

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

أصبح الإهتمام بالإبداع ضرورة حتمتها طبيعة العصر الحديث، إذ يعتبر من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من الإستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، كما أصبح الإبداع مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي مميز، فلقد لقي موضوع الإبداع إهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مختلف العلوم.

على الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن، إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه وهذا راجع إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول الإبداع التنظيمي.
- ✓ المبحث الثاني: سيرورة العملية الإبداعية داخل المنظمة.
- ✓ المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وأصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الإبداع

أولاً: الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال.¹

يقول الله تعالى: "بديع السموات والأرض" سورة البقرة- الآية (117)، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.²

- أما الإبداع من جهة نظر علماء الغرب هو: "الذهاب بعيداً عن كل ما هو معتاد عليه".³

- في معاجم اللغة الإنجليزية فإن مصطلح "إبداع" هو ترجمة لكلمة انجليزية (Inovation) الذي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد وقد حولت إلى الفعل (Novare) التي تعني عملية صنع أو إضافة شيء جديد، والإبداع كما جاء في قاموس (Webster 1999) يعني عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاشيء.⁴

- ويعرف أيضاً بأنه: "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس".⁵

ثانياً الإبداع اصطلاحاً: كما يمكن القول أن الإبداع هو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".⁶

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص16.

² من القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 117.

³ These, Flaherty M, **Global operation management, International education, USA, 1996, p200.**

⁴ عيسى محمد، الإبداع والمبدع والنص الأدبي، مجلة جامع البعث المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، سوريا، 1994، ص46.

⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص389.

⁶ أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص39.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

- وبهذا فإن الإبداع يختلف عن المفاهيم التالية¹:

- الإختراع: صنع شيء جديد.
- الإكتشاف: الوصول إلى شيء كان موجودا من قبل.
- الإبتكار: هي القدرة على الإختراع بتميز.
- التجديد: القدرة على تجديد أفكار جديدة.

- من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو إنشاء شيء جديد بعيد عن المؤلف، عن طريق النظر إلى الظواهر والمشكلات بطريقة مميزة، مما يؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة ذي قيمة للمجتمع.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع التنظيمي

يعد مصطلح الإبداع"من أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح يكون مقرونا بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، وفق هذا الصدد أوضح كل من "جندي براندر" و"كيكول" (Gundry Prather and kikul) أن:"أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".²

و من التعاريف التي قدمها الباحثون نذكر:

- يقصد بالإبداع التنظيمي: " خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات أو تتعلق بالإستراتيجيات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام إجتماعي معقد"³.

- الإبداع التنظيمي هو: " عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة. يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع"⁴.

- أما "عبد الرزاق والذبياني" فيعرفان الإبداع التنظيمي: بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج عن المؤلف سواء

¹ إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تفي بالبحوث الإدارية، المجموعة الرابعة، العدد الثامن، العراق، 2011، ص53.

² Gundry,L Kickul JProther .C,Building The Creative Organization Dynamics Vol4 ,n22,PP22-37

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع،الأردن،2009، ص6.

⁴ إيمان عسكر حاوي، مرجع سبق ذكره، ص53.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

للفرد نفسه أو المنظمة التي يعم بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة¹.
- أما (Evan) فيعرفه بأنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنهج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"².

يعرف " دراكر " الإبداع بأنه "تغيير نتائج الموارد والإمكانات، من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة"³.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نجد أن مفهوم الإبداع التنظيمي يتمحور حول مايلي:

- التركيز على العملية أي الخطوات.
 - التركيز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.
 - التركيز على الإمكانيات الإبداعية أو الإستعدادات النفسية الكامنة للإبداع.
 - التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.
- وعليه يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي هو: "عملية فكرية منفردة، أصيلة ومتميزة، يقوم بها فرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين يعملون في نظام إجتماعي معقد، وهذا بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة، أو يتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات أو فكرة تتميز بالقدرة وتحقق المنفعة للفرد والمنظمة.

وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد مصطلحي الإبتكار Creativity ومصطلح Innovation للدلالة على نفس المفهوم حيث لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والإبتكار وذلك استدلالاً لما تمت ملاحظته من خلال الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالإبداع و الإبتكار.

حيث وجدنا أن المختصين أحياناً يستخدمون مصطلح الإبداع وأحياناً مصطلح الإبتكار، كما أنه من الناحية اللغوية نجد أن كلمتا الإبداع والإبتكار لهما نفس المعنى، والإشكال الرئيسي يتمثل في ترجمة كلمة Inovation حيث نجد من يشير إليها بكلمة إبداع والبعض الآخر يسميه إبتكار.

¹ عبد الرزاق ماجدة، الذبياني منى، الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية المجلة الدولية لأبحاث ، العدد الثلاثون، 2001، ص11.

² Evan william, **Organisation theory**, Macmillan publishing co, New york, USA, 1993, p53.

³ الخطيب أحمد ومعاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص09.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الفرع الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي

وتتجلى أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي¹:

- 1- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- 2- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، عن طريق إتاحة الفرص لهم في إختيار تلك القدرات.
- 3- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 4- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- 5- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- 6- تطوير أفكار المؤسسات بمعنى سرعة تحديد ومواجهة المعوقات.
- 7- مساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، إضافة إلى التنافس الحاد بينها.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقبه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي. لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع.

ويذكر "عيد رمضان" مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع التنظيمي وهي كالتالي²:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- 2- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

¹ عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص5.

² عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، مصر، 2008، ص15.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

- 3- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- 4- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- 5- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً، والعكس صحيح.
- 6- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- 7- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، والتصورات والصيغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والإستماع.

وأشار "الحريري" إلى خصائص أخرى للإبداع في المنظمات تتمثل فيمايلي¹:

- 1- التعقيد والمخاطرة.
- 2- التعزيز من إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي مما يحقق لها حصة سوقية في المنافسة العالمية.
- 3- الإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار. (مبادأة، تبني، تنفيذ).
- 4- كل طور يحتاج إلى وقت وإستراتيجيات وظروف بيئية وهياكل تتباين من مرحلة لأخرى.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه إتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية و التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثون في دراساتهم العناصر التالية:

الفرع الأول: الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة، والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي، والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة، فالأصالة تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار².

¹ الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص250.

² منير حسين أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012، ص45.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الفرع الثاني: الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها¹.

أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن يمكن أن يكون عدد قليل من الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها الأساس للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم إستسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد وإقتراح العديد من الأفكار².

الفرع الثالث: المرونة: وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من إتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف إلى آخر، وتشير أيضا إلى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا، والربط بين الأفكار لتصبح في شكل جديد ويمكن تصنيف المرونة إلى صنفين³:

1- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا، أي أنها المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

2- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويسمى هذا النوع من المرونة بإسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك مع الحل السليم.

الفرع الرابع: الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، فإكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. وبالتالي

¹ السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، السعودية، ص65.

² الشمري، فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2002، ص65.

³ وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص61.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق¹.

الفرع الخامس: القدرة على التحليل: ويقصد به أي إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية إختيار وتقنيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

فالشخص المبدع يمتاز بإكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لإملاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة. كما يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته².

وتعد العناصر الخمس السابقة هي العناصر الرئيسية المكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الكتاب والباحثين، ولكن هناك عناصر أخرى يضيفها بعض الكتاب إلى عناصر الإبداع وهما:

الفرع السادس: الإحفاظ بالإتجاه: ويقصد به القدرة على التركيز المصحوب بالإنتباه طويل الأمد واستمرار الحماس والإتجاه نحو الهدف، وتخطي أي معوقات تقف في الطريق، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه³.

الفرع السابع: المخاطرة: وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلولها في نفس الوقت، يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، ويعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط العمل، ولا يحبون الإبداع والتجريب لأنه مرتبط بالمخاطر⁴.

¹ نفس المرجع السابق، ص 61.

² القروي محمد قاسم، السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 305.

³ يوسف إسماعيل، سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 41.

⁴ مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 30-35.

المبحث الثاني: سيورة العملية الإبداعية داخل المنظمة

المطلب الأول: أنواع الإبداع التنظيمي

قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب القرار المتخذ والتي يمكن حصرها كالآتي¹:

الفرع الأول: تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته

تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين هما:

أولاً: إبداع المنتج: والذي يتجه نحو التغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات.

ثانياً: إبداع العملية: وذلك من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية.

الفرع الثاني: تصنيف الإبداع بحسب طبيعة التأثير

ويتضمن الإبداع هنا نوعين:

أولاً: الإبداع الجذري: الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق.

ثانياً: الإبداع التدريجي: يتمثل في تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات.

الفرع الثالث: تصنيف الإبداع بحسب مجاله

ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين:

أولاً: الإبداع الإداري: يشير إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها.

ثانياً: الإبداع التكنولوجي: وهو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير المنتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

¹ صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الواحد والعشرون، العراق، 2011، ص ص124، 125.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الفرع الرابع: تصنيف الإبداع بحسب مصادره

وينقسم حسب هذا التصنيف إلى نوعين:

أولاً: الإبداع الخارجي: ويتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية أو غيرها.

ثانياً: الإبداع الداخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

الفرع الخامس: تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ

يصنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي:

أولاً: الإبداع الفردي: حيث يكون مصدره قرارات الإدارة العليا.

ثانياً: الإبداع الجماعي: يكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

يطرح المتخصصون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات للإبداع التنظيمي ونلخصها فيما يلي:

الفرع الأول: الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى الموظفين قدرات إبداعية خلقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالموهبة والذكاء أو مكتسبة كأساليب حل المشكلات. ويستعمل الموظف قدراته الإبداعية من أجل تطوير وتحسين العمل¹.

وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول إذا كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. وتتمثل خصائص الأفراد المبدعين فيما يلي²:

• **المعرفة:** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطويره وتحديثه لمعرفةهم بالمهنة التي يمارسونها.

¹ فائزة جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص 264.

² إدريس سحالي، حمزة فكريش، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، مذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص ص: 39، 40.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

- **التعليم:** وليس بالضرورة أن يؤدي التعليم إلى زيادة الإبداع عند الأفراد، حيث إن في الواقع التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع، ولكن المقصود هو الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.
- **الذكاء:** حيث لا يتسم المبدعون بالضرورة بمستويات عالية جداً من الذكاء، ولكن المبدعين يتمتعون بالقدرات الفكرية مثل القدرة على استشعار المشكلات، وتوليف واستيعاب المعلومات.
- **الشخصية:** على الفرد أن يمتلك إرادة قوية لتخطي المشاكل ومواجهة الصعوبات، فإذا كانت الفكرة غير مريحة يستطيع تغيير الإتجاه في الوقت المناسب حتى يحقق ما يصبوا إليه.
- **الطفولة:** غالباً ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالتنوع، وربما الإضطرابات العائلية وحالات الطلاق والأوضاع الإقتصادية غير المستقرة
- **العادات الإجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

- وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع بالعوامل التالية¹:
- **الرؤية:** حيث تزداد إحتتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
 - **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع الناجح.
 - **الإلتزام بالتميز في الأداء:** فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للموظفين بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
 - **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التعبير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من الزملاء في الجماعة².
 - **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود أفراد ذوي الشخصيات وتخصصات مختلفة.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 48، 49.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 359.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر إستعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** حيث يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة

هو عبارة عن مجموعة الجهود الفرعية والجماعية لجميع الموظفين في المنظمة في مجال التطوير، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها موظفوها كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع¹.

وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن غيرها منها مايلي²:

- الإتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تتمكن المنظمة من تفهم حاجياتهم والإستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- منح الموظفين درجة عالية من الإستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة.

المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية

يمكن تناول مراحل عملية الإبداع من خلال تقسيمين هما: مراحل عملية الإبداع الفردي ومراحل عملية الإبداع الجماعي.

الفرع الأول: مراحل عملية الإبداع الفردي

عملية الإبداع تعبير عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع بينه وبين محيطه وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه.

¹ زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:301.

² إدريس سحالي، حمزة فكراش، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص41.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

وهناك العديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند الفرد ومنه نموذج "ولاس" ونموذج "روسمان".

أولاً: نموذج "اللاس" (Walas): وهو أكثر النماذج شهرة والذي يوضح أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي¹:

1- مرحلة الإعداد والتحضير (Préparation): في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

2- مرحلة الإحتضان (الكمون أو الإختمار) (Incubation): وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاماتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3- مرحلة الإشراف (Illumination): يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتَي الإعداد والإحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد.

4- مرحلة التحقق أو التنفيذ (Vérification): وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويبعد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التغيير والصلق.

وهذه المرحلة تعتبر مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة وقد ينتهي أمر الفكرة الإبداعية عند مرحلة البزوغ إذا لم تهئ لها السبل الكفيلة التي تدعم تحقيقها وتنفيذها.

ثانياً: نموذج "روسمان": والذي يرى أن عملية الإبداع تمر بالمراحل التالية²:

¹ جمل محمد، الهويدي زيد، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2006، ص 96.

² مشعل بن مبارك، عايض الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

1- الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة.

2- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية إستخدامها.

3- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

4- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

5- صياغة الفكرة وتنفيذها.

ويُلخص "سعود محمد" الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية وفق مايلي¹:

- الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة.
- تكوين الدافع.
- التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة.

الفرع الثاني: مراحل عملية الإبداع الجماعي

ويعتبر هذا النوع أكثر إلحاحا في هذا العصر، والذي يأخذ مكانة واهتماما واسعا في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الإهتمام بالإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية ويرجع هذا الإهتمام بالإبداع الجماعي نظرا للتغيرات والظواهر والإحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حيالها.

ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الإبداع الجماعي نموذج "ويست" (West)، ويتكون من أربع مراحل هي²:

أولاً: مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات كمطلب لإستمرار وبقاء المنظمة.

ثانياً: مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح إقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الإبداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولا بد من الإهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها وإلا تم التخلي عنها من جانب الجماعة.

¹ سعود محمد، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية المدير العربي، العدد 117، 1995، ص 62.

² مشعل بن مبارك، عابض الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

ثالثاً: مرحلة التطبيق: وتكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، وألا يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

رابعاً: مرحلة الثبات: وفيها يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً إعتيادياً من المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييماً موضوعياً

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي

لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة حلها بشكل جزئي أو إقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، عوضاً عن مواجهتها عقب حدوثها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية

الفرع الأول: تعريف القيادة الإبداعية

يمكن تقديم عدة تعاريف للقيادة الإبداعية كالآتي:

- تعرف القيادة الإبداعية بأنها عبارة عن "المبادرة التي يبديها القائد، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي"¹.

- كما تعرف القيادة الإبداعية بأنها: "تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض، وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة، والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين وإكتشاف مواهبهم، فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لإستثمارها إلى جانب الموارد الموجودة لتعظيم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئة المحيطة"².

¹ بلال خلف سكارنة، نفس المرجع السابق، ص18.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010، ص159.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي جمع للأفكار سواء من طرف القائد أو من طرف العاملين بدعم من القيادة والعمل على تدعيم الأفكار الجديدة وتنفيذها.

ويمكن تقديم بعض التعريفات للقائد المبدع كما يلي:

- القائد المبدع: "هو الذي يتفهم ويعمل على تشجيع الأفكار الجديدة، يأخذ بالمخاطرة وهو إنسان محفز للآخرين، قادر على التركيز حول المشاكل ويعمل على تشجيع وتدعيم التوصل إلى أفكار جديدة"¹.
- القائد المبدع: "هو الذي ينظر إلى المشكلات والأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل مع بيئة العمل، ويقوم بالبحث والربط بين الأشياء، يؤدي في الأخير إلى إنتاج شيء جديد سواء سلعة أو خدمة أو أداة جديدة مع مساهمة العاملين"².

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة يمكن ذكرها فيمايلي³:

- 1- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة للمؤسسة.
- 2- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وإملاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على إكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو إكتشاف سوق جديد لم يكن موجود، وكل هذا بفضل الأفكار الإبداعية.

- 3- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية بإعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الإتصال والتفاهم مع مختلف الأفراد التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الإستفادة من الخبرات وإكتساب معارف جديدة.
- 4- العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.

الفرع الثالث: مبادئ القيادة الإبداعية

يمكن إجمال مبادئ القيادة الإبداعية في العناصر التالية⁴:

¹ ألان رو، ترجمة محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الأردن، 2007، ص17.

² محمد زويد العتيقي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص15.

³ حسين مصطفى الهلالي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المنظمات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 60، 61.

⁴ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص: 220، 225.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

- 1- **المحبة:** وتعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في توجيهه نحو الإبداع، وتتضمن حب القيادة والرغبة في التفوق، حب المنتج والعاملين وكل هذا يؤدي إلى بيئة إبداعية.
- 2- **وضع النفس مكان الآخرين:** أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين، مما يساعد على إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي ومنه الإبداع.
- 3- **الإهتمام بالعاملين:** إن إهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل السليمة ودافعا للإنجاز والإبداع.
- 4- **التفاني:** وذلك بترسيخ القيم التنظيمية والإلتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي، واحترام العاملين والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 5- **تعميق القيم:** إن المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز تعلن فيها القيادة الإدارية عن القيم الجوهرية التي تنظم عقيدة تنظيمية للمؤسسة، وذلك لتضع نفسها في محاسبة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها من عملاء ومجتمع وغير ذلك.
- 6- **الإثابة والعفو:** وتعتبر أحد عوامل فاعلية القائد الإداري ونجاحه واستفادته من الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وحصوله على رضاهم واعتزازهم بالإنتماء للمؤسسة.
- 7- **التفكير الجماعي:** فجوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو إعتقاد مفهوم السلطة والطاعة القائم على الفردية في إتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفرضها كأمر واقع وهذا ما يتعارض مع قناعة العامل.
- 8- **الإلتزام:** فتمسك القائد الإداري بخلق المصداقية والترسيم المستمر لبيئة العمل يعني ثبات البنيان التنظيمي واستمرار تماسكه.

المطلب الثاني: تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين

أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر، غير أن الفرد يصبو دائما إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والإحترام، وأن القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الإتجاه ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق التالية¹:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، الأردن، 1997.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الفرع الأول: التأثير الكاريزماتي

تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحكم بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والإبتكار وفي هذا المجال قام كل من "داني كوكس" (Danny cox) و"جون هوفر" (John Hover) بدراسة على مجموعة من الصفات للقادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقادة هي:

أولا: صقل المقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية: يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

ثانيا: النشاط العالي: على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وأن يرتفع عن الأمور التافهة وأن ينصب جل إهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.

ثالثا: الإنجاز: القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

رابعا: إمتلاك الشجاعة: القائد الإداري فعال بطبعه جريء ومقدام، يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.

خامسا: العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.

سادسا: العمل الجاد بتفان وإلتزام: يقوم القادة الإداريون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفاني وإخلاص، كما يكون لديهم إلتزام إتجاه تلك الأعمال.

سابعا: الذكاء: يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير إتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.

ثامنا: تحديد الهدف: يتميز القائد الإداري الفعال بسيمة تحديد الأهداف الخاصة به قبل إتخاذ أي قرار.

تاسعا: الإستمرار الحماس: يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما لجميع الأفراد العاملين.

الفرع الثاني: تشجيع الأفكار الجديدة

ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جديد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لإقتراح التحسينات والتعديلات.

الفرع الثالث: تفويض السلطات

وهو أن يحول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

الفرع الرابع: تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل

مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.

الفرع الخامس: العلاقات الإنسانية الطيبة

وهي تتبع من إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب إحترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.

الفرع السادس: الإعتراف والتقدير

إن إلتزام القيادة الإدارية بمنحى الإعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المؤسسة.

الفرع السابع: زرع ثقافة التغيير

على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمؤسسة، وتزداد إحتتمالات بناء هذا الإعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

الفرع الثامن: عدم اعطاء الحلول الجاهزة للمشكلات

على القائد ألا يعطي الحلول الجاهزة لمرؤوسيهم لأن ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قوتهم، ولأن القدرة على الإبتكار عمادها الإعتتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.

الفرع التاسع: أحترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين

يجب على القادة إحترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وأن لا يحتقروا أصحاب القدرات الإبتكارية البسيطة، بل لا بد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.

الفرع العاشر: توفير المعلومات

يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي

إن العلاقة بين القيادة والإبداع تمثل أساس نجاح واستمرار المؤسسات اليوم، والقادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة الهياكل الموجودة، وإنما العمل على إيجاد طرق أفضل للعمل، وكذا إحداث تغييرات في جوانب عدة، والعمل على تشجيع العاملين بطرح أفكارهم وإشراكهم لتحقيق المصلحة العامة للجميع¹. والمتأمل لأدبيات الإبداع التنظيمي والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

وبناء على ماسبق، فإن للقيادة تأثيراً مباشراً وقويًا على سلوك مرؤوسيه، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً ولموساً، وتأكيداً لهذا يرى كل من (Hage & Dewor) أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عمل تنظيمي آخر، وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف وعلى الأقل المشاركة فيها².

ويعتبر النمط الديمقراطي من أهم الأنماط المؤثرة في الإبداع التنظيمي، وينبع ذلك أساساً من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم بإعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، أي أنه يتيح الفرصة للمبادرات الشخصية والإبتكارات، وإعطاء حرية ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة المشكلات مما يؤدي إلى زيادة المبادأة والإبتكار والوصول إلى الأهداف المحددة³.

¹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص168.

² Hage, J.Dewar, elite values versus organizational structure in preducting innovation administrative science quarterly, 1973,pp, 18,279, 290.

³ بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، www.rcweb.lueld/rc7PDFK، 17:11، 2016/03/01.

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

ومن الأفضل أن يكون القائد هنا قدوة للعمال في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد لها وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية المناسبة التي تساعد على الإبداع.

وقد تم التوصل في بعض الدراسات كدراسة "يحي سليم ملحم وآخرون" 2009، بعنوان "القيادة والإبداع"، ودراسة "طاهر محسن منصور الغالبي" 2010، بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي"، إلى نتائج مفادها أن القادة والمديرين هم أنفسهم من يقتلون الإبداع، أو هم أنفسهم من يخلقونه ويعززونه في المنظمة.

- من جهة كشفت دراسات أخرى كدراسة "محمد المحمدي الماطي" 2007، بعنوان "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والإبتكار"، ودراسة "عادل بن صالح الشقحاء" 2004، بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" أن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة باستمرار. فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي ينشر الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء، بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف، وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.

- ولعل النمط الأوتوقراطي يراه البعض على أنه النمط الذي لا يقبل التغيير، حيث أن القائد ينتسب بالأفكار القديمة ولا يملك روح المخاطرة إتجاه التغيير، ففي ظل هذا النمط تموت الأفكار الخلاقة ويحبط الأفراد المبدعين، وتكون اليد الأمرة في كل شيء للقادة التقليديين اللذين لهم حساسية عالية إتجاه التغيير والتطوير. كما وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيرا مباشرا على مستوى الإبداع لدى الفرد، فكلما كان نمط الإشراف لدى القائد تسلطيا فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء. فالمنظمة التي يسيطر عليها جو من التسلط والصرامة لا شك بأنها أقل المنظمات قدرة على إستثمار الإبداع وقدرات التفكير الإبداعي لدى العاملين فيها، حيث أن المركزية الشديدة التي يمارسها القائد إتجاه المرؤوسين هي من الأسباب الرئيسية وراء إنحصار الإبداع وكبته إذا لم نقل قتله، وانتشار صفات

الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

سيئة مثل: الخضوع والقلق والكراهية وعدم المبادأة والخلق والإبداع والتجديد، فضلا عن توقف النمو الإبداعي وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين¹.

ونظرا لأهمية الإبداع في خلق التميز للمؤسسة كان لابد على القادة التركيز عليه ومنحه الأولوية، الأمر الذي يجعل منه من أهم وأبرز مهام القيادات الإدارية، فبالرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القائد في تحفيزهم على الإبداع والتطوير، وهذا ما ينطبق على النمط الحر الذي يتسم بتترك الحرية الكاملة وعدم مسائلة المرؤوسين مما يؤثر بصفة سلبية على القدرات الإبداعية لديهم الذي يرجع أساسا إلى ضعف قدرة الفريق على توحيد جهودهم.

وبالرغم من المآخذ التي توجه إلى هذا النمط، إلا أنه يترتب عليه نتائج مرضية إذا توفرت بعض الشروط التي تساعد على نجاحه وتوفرت المهارة والكفاءات الإبداعية اللازمة لدى العاملين، لأنه من جانب فترك القائد الحرية لمرؤوسيه في إتخاذ القرار الذي يروونه مناسباً لمشاكلهم يجعلهم ينجزون هذه الأعمال عن رضا تام لأنهم ينجزونه بأسلوبهم الخاص ويطبّقون الحلول الإبداعية التي يبتكرونها دون التعرض لأي ضغط، ومنه فالنتائج المتوقعة هي المبادأة والإبداع لدى العاملين وإرتفاع الروح المعنوية لديهم².

ويمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة ومرونة الإتصال والإهتمام بالأفكار الإبداعية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن بأي طريقة وجود القدرة الإبداعية، فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه أو إلى الحرية بشكل أكبر³.

¹ سامية رضا، أسماء بن طوبال، أثر نمط القيادة على مستوى الإبداع لدى العاملين، مذكرة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص ص: 77، 78.

² نفس المرجع السابق، ص 81.

³ خالد بوجعدار، شهبناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 188.

خلاصة

يعتبر الإبداع من المواضيع الأساسية في الإدارة، وخاصة في عصر التنافس الشديد بين المؤسسات، لذلك تخصص المؤسسات الناجحة وكذلك الدول جزءا من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن من أداء الإدارة ويزيد الإنتاجية.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الإبداع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية، حيث تم التوصل إلى أن الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا على أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.

وتتمثل عناصر الإبداع في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، التحسس للمشكلات والقدرة على التحليل، أما بالنسبة لمستوياته فتم تحديدها على عدة مستويات وتتمثل في الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة.

والمتمثل لأدبيات الإبداع التنظيمي والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. أي أن يكونوا عائقا أمام إبراز طاقات و قدرات الأفراد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها
بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للغاز والكهرباء.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة
الدراسة.

المبحث الرابع: إختبار الفرضيات.

خلاصة.

تمهيد:

لقد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع التنظيمي، وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة نوع العلاقة القائمة بين القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء والغاز بجيجل، وهذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومحاولة إثبات صحة فرضيات الدراسة، وهذا بعد التعرف على الشركة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم نوضح أداة الدراسة والمتمثلة في المتمثلة في الإستبانة، ثم القيام بتحليلها بواسطة إستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة للتحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للغاز والكهرباء

سننتظر في هذا الفصل إلى التعريف بالشركة من خلال تقديم هيكلها وتحديد مختلف المصالح المكونة لها وتصنيف العاملين بها إضافة إلى مختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل¹

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

يعود تاريخ تأسيس شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل (محطة توليد الكهرباء سابقا) إلى سنة 1984 حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية "TECHNO EXPORT" المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء في سنة 1985، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج في سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة 1992، تبعتها المجموعة الثانية في سنة 1993، ثم المجموعة الثالثة في سنة 1994 حيث تم استلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة إنجازها 317500000 دج منها 48% بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة 630 ميغاواط والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونالغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن "بمجمع سونالغاز"، والذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة منذ سنة 1999، وهذا ما تجلّى على الشركة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء"، ليتحول اسمها إلى "شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء فرع جيجل" سنة 2005 وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده. وتعتبر شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل من بين الشركات (مراكز الإنتاج) التابعة لمجمع سونالغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونالغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري 2002، حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء -فرع جيجل- من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري (المتخصصة في توليد وإنتاج الكهرباء)، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني، وتنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقا من تحلية مياه البحر أو استعمال الغاز

¹ مصلحة الموارد البشرية بشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطوراً مستمراً منذ إنشائها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية، بالإضافة إلى كونها تصدر إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية للشركة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد في مختلف مستوياتها الإدارية والتنفيذية، وتبرز هذه الأهمية أكثر من خلال نوعية المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الإستغناء عنه.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرز من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر الشركة فضاءاً للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

الفرع الثاني: المجال الجغرافي: تقع شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل - على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 60 هكتار، 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة السيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

الفرع الثالث: المجال البشري: أما في المجال البشري فإن العمال يتوزعون على ثلاث فئات، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	69
أعوان التحكيم	174
أعوان التنفيذ	61
المجموع	304

المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية لشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل لسنة 2016.

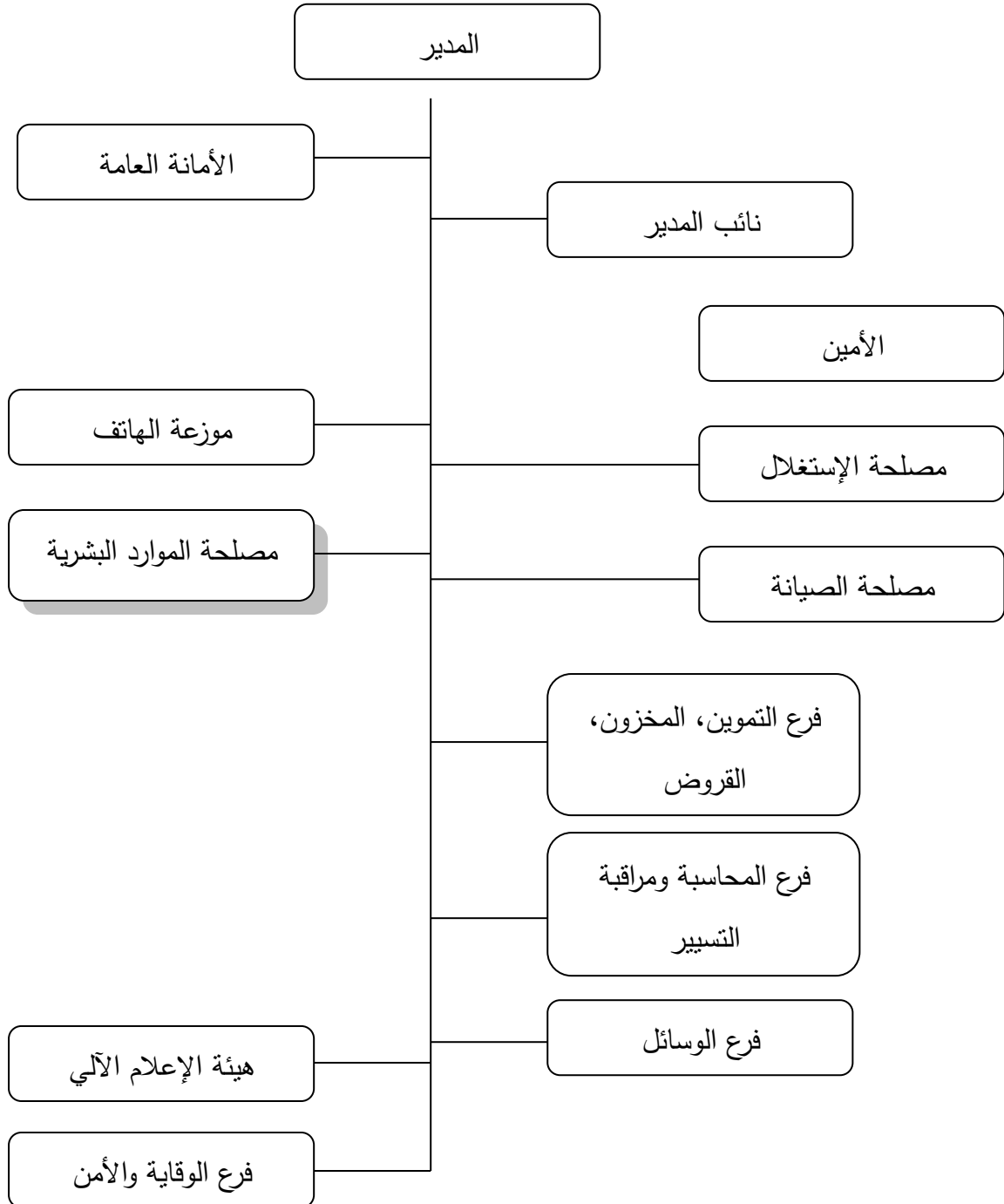
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف الشركة وتتكون شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل من مجموعة من المصالح وفروع أخرى سنوضحها في الشكل التالي:

شكل (03): الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل:



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

أولاً: المديرية العامة: وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزع الهاتف، ونائب المدير.

• المدير: بصفته مديراً تنفيذياً يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة، وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل، كما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والإدارية والمالية للشركة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة، ومن صلاحياته مايلي:

- التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها.
 - التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.
 - مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة.
 - تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الشركة، واقتراح ميزانية الشركة ومراقبة تنفيذها.
 - أخذ الإحتياجات الضرورية لضمان أمن المنشآت والوسائل البشرية.
 - الأمانة العامة: تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وهي تحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الإجتماعات وتحرير الإستدعاءات الخاصة بها، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.
 - نائب المدير: إن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير، كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر على مصلحتي الإستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال وتحسين شروطهما، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين الذين هم تحت مسؤوليته.
 - موزعة الهاتف: لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الإتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة بالإتصال بغيره من خلال بث نداء عبر الهاتف الداخلي (Interphone).
- ثانياً: مصلحة الإستغلال: تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وكذلك دراسة تقارير الإستغلال اليومية، وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الإستغلال.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

ثالثا: **مصلحة الصيانة:** تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية للأشغال، وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.

رابعا: **مصلحة الموارد البشرية:** وهي المصلحة المعنية بموضوع دراستنا ومكان تربصنا التطبيقي، وتقوم بإعداد تقارير شهرية فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها. كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الإجماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للشركة على فرع مكلف بالدراسات والذي تتحصر مهامه فيما يلي:

- متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل.
 - تقييم أداء الأفراد.
 - إستقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراساتها وإجراء المقابلات مع المترشحين للوظيفة.
 - نقد كشوفات الترقية والنقل والأجور التحفيزية التي تمنح للأفراد.
 - وضع مخطط تدريبي ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة وهي مدرسة بن عكنون، مدرسة البليدة، عين مليلة، بالإضافة إلى مدارس أخرى، كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامهما:
 - إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال.
 - التنسيق بين الإدارة الولائية والشركة ومن بينها الضمان الإجتماعي، مديرية الضرائب، مفتشية العمل.
 - الإستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال.
 - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة والإتفاقية الجماعية ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.
- كما يشتمل الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل على عدة فروع إدارية أخرى وهي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

- فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبة التمويل وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.
- فرع التمويل والمخزون والقروض: يختص هذا الفرع بتمويل الشركة بجميع المستلزمات الضرورية لمختلف نشاطاتها (الأدوات المكتبية، قطع الغيار...) وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج، كما تحفظ الملفات الخاصة بالموردين ومتابعة الطلبات حتى تحقيقها وإبرام العقود مع المتعاملين الوطنيين والأجانب.
- فرع الوسائل: ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة، طما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
- هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
- فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

المطلب الثالث: أهداف شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

تسعى الشركة لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة في الوجود وضمان رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام الشركات الأخرى المحتمل دخولها لمجال إنتاج الكهرباء.
- ❖ تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) والتي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية في المدن وحتى الأرياف.
- ❖ الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة وأخرى مؤقتة وتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستويات الأجور الممنوحة لهم.
- ❖ تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان خدمات إنتاج وتوزيع الكهرباء والسهر على تلبية إحتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

هذا وتعتبر سونلغاز من أهم الشركات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم أرجاء الوطن كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مجتمع البحث وكيفية إختيار عينة الدراسة، ثم إستعراض أداة الدراسة والإجراءات التي تم إستخدامها للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة:** المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، ويتكون مجتمع دراستنا في عدد المرؤوسين حيث يقدر عددهم (295)، وتجدر الإشارة إلى أن العدد الكلي لموظفي الشركة هو (304) عامل، وقمنا بإستبعاد (09) من المدراء ورؤساء المصالح.

ب- **عينة الدراسة:** إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها اسم المعاينة، وهذا ما قمنا به في بحثنا هذا، حيث تم إختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة الطبقية، حيث وزعت عينة الدراسة على كل المصالح والفروع، حيث أخذنا نسبة 30% من كل مصلحة أو فرع.

الجدول رقم (02): يمثل مجتمع الدراسة:

العينة	النسبة	العدد	المصلحة
5	%30	17	مصلحة الموارد البشرية
6	%30	20	مصلحة المحاسبة والمالية
9	%30	30	مصلحة الوسائل العامة
33	%30	110	مصلحة الإستغلال
35	%30	117	مصلحة الإنجازات
88	-		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الخاصة بالشركة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الإستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وقد قمنا بتوزيع (88) إستمارة وقد تم إسترجاع (69) منها، في حين كانت (07) إستمارات غير صالحة، وبالتالي كان العدد النهائي من الإستمارات 62 إستمارة. فيمايلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

تم بناء إستمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة والدراسات السابقة، فبالنسبة لمحور القيادة الإدارية تم الإعتماد على دراسة (عادل بن صالح الشقحاء، 2004)، ودراسة (الأخضر صياحي، 2011)، دراسة (حسين مرضي الدوسري، 2013). أما محور الإبداع التنظيمي فتم الإعتماد فيه على دراسة (منير حسن، 2012)، دراسة (محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، 2006)، دراسة (محجوبي أسامة، 2009). وقد تضمنت هذه الإستمارة ثلاثة محاور بالإضافة إلى صفحة التقديم:

- **المحور الأول:** بيانات عامة عن المبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، المصلحة).
- **المحور الثاني:** يحتوي على متغيرات تتعلق بأنماط القيادة ويحتوي على (20) عبارة مقسمة إلى ثلاثة فروع، الفرع الأول خاص بالنمط الديمقراطي ويحتوي على (07) عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 07)، الفرع الثاني خاص بالنمط الأوتوقراطي ويحتوي على (07) عبارات (من العبارة 08 إلى العبارة 14)، والفرع الثالث خاص بالنمط الحر أين يحتوي على (06) عبارات (من العبارة 15 إلى العبارة 20).
- **المحور الثالث:** وهو خاص بعناصر الإبداع التنظيمي، والذي يحتوي على (23) عبارة مقسمة إلى خمسة فروع، الفرع الأول خاص بالطلاقة ويحتوي على (05) عبارات (من العبارة 21 إلى العبارة 25)، والفرع الثاني خاص بعنصر الأصالة ويحتوي على (05) عبارات (من العبارة 26 إلى العبارة 30)، والفرع الثالث خاص بعنصر المرونة ويحتوي على (05) عبارات (من العبارة 31 إلى العبارة 35)، والفرع الرابع خاص بعنصر الحساسية للمشكلات أين يحتوي على (04) عبارات (من العبارة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

36 إلى العبارة 39)، والفرع الخامس خاص بعنصر القدرة على التحليل ويحتوي على (04) عبارات (من العبارة 40 إلى العبارة 43).

– وقد استخدم مقياس ليكارث المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الإستجابة لكل من محور القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لمقياس ليكارث:

الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.81]	[3.40-2.61]	[4.2-3.41]	[5-4.21]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم حساب طول الفئة حسب المعادلة التالية:

$$\text{الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{قيمة الأعلى}} \cdot \text{حيث أن المدى} = \text{قيمة الفئة الأعلى} - \text{قيمة الفئة الأدنى.}$$

$$0.8 = \frac{1-5}{5} \quad \text{وبالتعويض نجد الفئة} = \text{الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة}$$

يعتبر الصدق من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات جمع البيانات ويعني أن السؤال أو العبارة الموجودة في الإستبيان تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل، وتم حسابه كمايلي:

أولاً: الصدق الظاهري للإستبيان: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، قمنا بمناقشة الإستمارة مع الأستاذ المشرف (أنظر الملحق رقم 01)، بعد ذلك قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال البحث العلمي لتحكيمه (أنظر الملحق رقم 02) والتأكد من صدقه، كذلك قمنا بعدها بأخذ ملاحظا كل من الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، وفي الأخير قمنا بتصميم الإستبانة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 03).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان لبيانات العينة الكلية أين تم حساب معامل الارتباط (pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه كمايلي:

✓ الإتساق الداخلي للمحور الثاني للقيادة الإدارية: تم حساب معامل الارتباط (pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيادة الإدارية مع المتغير الذي تنتمي إليه حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قياس الإتساق الداخلي عبارات متغير القيادة الإدارية:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لديه علاقات إجتماعية مع المرؤوسين.	0.367	0.03
02	يهتم بإقتراحات المرؤوسين ويسعى لتطبيقها.	0.288	0.023
03	يخبرني بالتغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.	0.361	0.004
04	يسعى إلى نشر بيئة ديمقراطية في المؤسسة.	0.380	0.002
05	يجدول الأعمال الواجب إنجازها للجميع بعد مناقشتها معنا.	0.365	0.004
06	يوفق بين إلتزامات وحاجات المرؤوسين.	0.179	0.163
07	يشرح للمرؤوسين بصراحة سبب عدم موافقته على بعض إقتراحاتهم.	0.344	0.006
08	يحتكر السلطة في يده.	0.399	0.001
09	يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0.259	0.042
10	يطالب المرؤوسين بتنفيذ المهام دون الإسهام في وضعها.	0.296	0.019
11	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات.	0.124	0.336
12	ينفرد بإتخاذ القرارات.	0.333	0.008
13	يتابع عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.	0.474	0.00
14	يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين.	0.575	0.00
15	يترك الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم.	0.232	0.069
16	يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	0.346	0.006
17	يمنح سلطاته لجميع العاملين.	0.351	0.05
18	يوافق على أغلب الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم.	0.349	0.005

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

0.00	0.477	يعقد إجتماعات مع العاملين بشكل غير رسمي.	19
0.082	0.222	يجتهد العاملون في الشركة لتحقيق الأهداف دون توجيه من الرئيس.	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 04) أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من القيمة الإحتمالية 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور القيادة الإدارية هي قيم تتراوح بين 0.124 و0.575 وكلها موجبة مما يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الإتساق الداخلي للمحور الثالث الإبداع التنظيمي:** بالإضافة إلى المحور الثاني تم حساب معامل الارتباط (pearson) للمحور الثالث وهذا لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات متغير مستوى الإبداع التنظيمي مع المتغير الذي تنتمي إليه حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات متغير الإبداع التنظيمي:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.254	0.046
02	تتردد في ذهني حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين وأحاول تجسيدها ميدانيا.	0.334	0.008
03	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	0.242	0.058
04	أبدي سرعة البديهة في الظروف المختلفة.	0.139	0.280
05	لدي القدرة على إبتكار أفكار وحلول جديدة بشكل فعال.	0.479	0.00
06	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات.	0.400	0.001
07	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق وأساليب متجددة.	0.392	0.002
08	أشارك في طرح الأفكار الجديدة في مجال العمل.	0.285	0.025
09	أتمتع بالمهارة في إدارة النقاش والحوار.	0.462	0.00
10	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بالأفكار الجديدة.	0.601	0.00
11	تتغير مواقفي وإتجاهاتي حسب الموقف الذي أصادفه وذلك تكيفا مع الظروف الجديدة.	0.592	0.00

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

0.00	0.563	أقبل النقد وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لرأيي.	12
0.00	0.628	لدي القدرة على رؤية المشاكل من زوايا مختلفة.	13
0.00	0.419	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بشكل مستمر.	14
0.00	0.532	لدي القدرة على التنبؤ مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	15
0.00	0.555	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	16
0.00	0.468	عند حدوث مشكل في العمل أقوم بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه.	17
0.00	0.449	لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	18
0.01	0.325	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	19
0.00	0.574	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	20
0.00	0.504	عندما يتم تكليفي بعمل جديد أسعى دائما للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء به.	21
0.00	0.727	قبل إتخاذ أي قرار أقوم بدراسة البدائل المتاحة والنتائج المحتملة لكل بديل.	22
0.00	0.576	عند مواجهة المشاكل أقوم بتبسيط الأمور حتى يسهل علي الحل.	23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 05) أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور الإبداع التنظيمي هي قيم تتراوح بين 0.139 و 0.727 وكلها موجبة، مما يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان، والجدول التالي يبين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الإستبيان:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم (06): صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة:

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	القيادة الإدارية.	0.639	0.000
الثاني	الإبداع التنظيمي.	0.845	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (أنظر الملحق رقم 06) أعلاه مدى إرتباط كل محور من محاور الإستبيان بالدرجة الكلية لها والذي يوضح أن محتوى كل محور من محاور الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثالث: ثبات الإستبيان

تم التأكد من ثبات الإستبيان بإستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ، وذلك لحساب معاملات الثبات لكل محور من محاور الدراسة والثبات الكلي للإستبيان، والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات الإستبيان.

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان:

قيمة معامل ألفا كرومباخ	محاور الإستبيان
0.76	النمط الأوتوقراطي
0.752	النمط الديمقراطي
0.702	النمط الحر
0.432	الطلاقة
0.635	الأصالة
0.701	المرونة
0.659	الحساسية للمشكلات
0.794	القدرة على التحليل
0.795	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 07) أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا وبالغة 0.06، وبهذا قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبيان وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والتي يرمز لها إختصارا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **المدى:** ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة، وقد وضعناه سابقا.
- **التكرار والنسب المئوية:** وهذا لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة، وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.
- **الوسط الحسابي:** وهذا لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الإستبيان، حيث يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- **الإنحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويتم إتباع القاعدة التالية في تحليل نتائج الإنحراف المعياري:
 - ✓ **الإنحراف المعياري أقل من 1:** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب إجابات الأغلبية.
 - ✓ **الإنحراف المعياري أكبر أو يساوي 1:** يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.
- **إختبار "T" للعينة الواحدة:** للتأكد من صحة الفرضيات، وذلك بإختبار معنوية الفرق بين قيمة الوسط الحسابي العام المحسوب والوسط المتوقع.
- **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **معامل الارتباط الخطي "PEARSON":** يستخدم لدراسة قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، وتم إعتماده لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان والصدق البنائي له واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة على الدراسة، وكذا معرفة الأنماط القيادية المطبقة في الشركة محل الدراسة ومدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي للعاملين فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للإستبانة، والمتمثلة في محور البيانات الشخصية، محور القيادة الإدارية ومحور الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية

للتعرف أكثر على أفراد العينة يتم توزيعها حسب: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، المصالح.

أولاً: الجنس: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

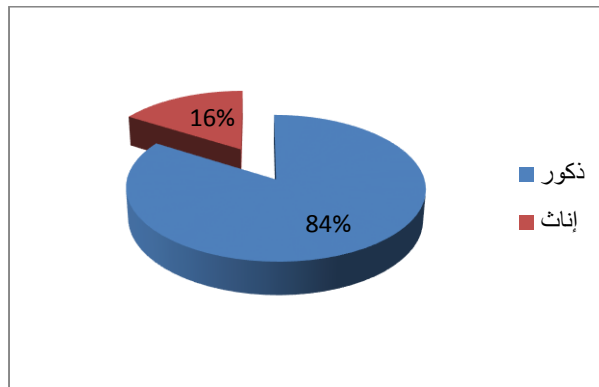
الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	52	83.9
إناث	10	16.1
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 83.9%، في حين بلغت نسبة الإناث 16.1%. ويعود هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي وجود العنصر الذكري أكثر منه الأنثوي، والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

ثانيا: العمر: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب العمر.

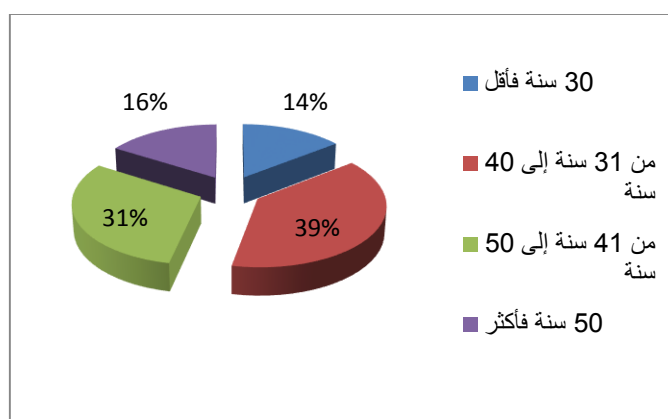
الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة العمال حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	9	14.5
من 31 سنة إلى 40 سنة	24	38.7
من 41 سنة إلى 50 سنة	19	30.6
50 سنة فأكثر	10	16.1
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة يمثلون أكبر نسبة حيث تقدر ب 38.7%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 30.6%، ثم الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 16.1%، وآخر مرتبة كانت للفئة العمرية 30 سنة فأقل، وعليه يمكننا القول أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة أي ما نسبته 53.23%، والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

ثالثا: الخبرة المهنية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الشركة.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة العمال حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	30.6
من 5 إلى 10 سنوات	13	21

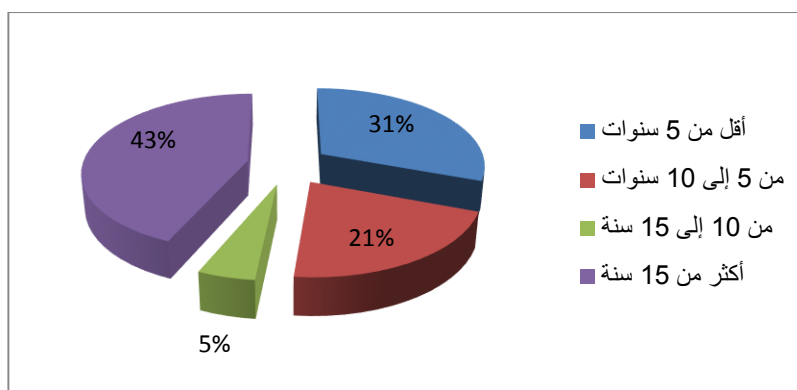
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

4.80	3	من 10 إلى 15 سنة
43.54	27	أكثر من 15 سنة
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه أن ما نسبته 43.54% من أفراد العينة مدة خدمتهم بالشركة تفوق 15 سنة، ومن هنا يمكن القول بأن العاملين بالشركة يتمتعون بالخبرة العالية في مجال العمل، أما فيما يخص الفئة الأقل من 5 سنوات فجاءت بنسبة 30.6%، والفئة من 10 إلى 15 سنة جاءت بنسبة 21%، في حين كانت الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 4.8% وهي نسبة صغيرة جدا. والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

رابعا: المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الشركة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
21	13	ثانوي
35.5	22	تقني سامي
38.7	24	ليسانس أو مهندس
4.8	3	دراسات عليا
100	62	المجموع

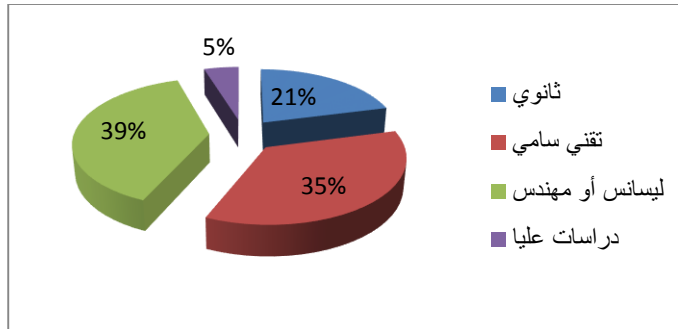
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 38.7%، تليهم نسبة 35.5% من أفراد العينة للتقنيين الساميين، في حين كانت نسبة المستوى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الثانوي 21%، وأخيرا نسبة 4.8% للدراسات العليا، وبالتالي يمكن القول أن أغلبية العينة ذو مستوى تعليمي عالي. والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

خامسا: طبيعة الوظيفة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها في الشركة.

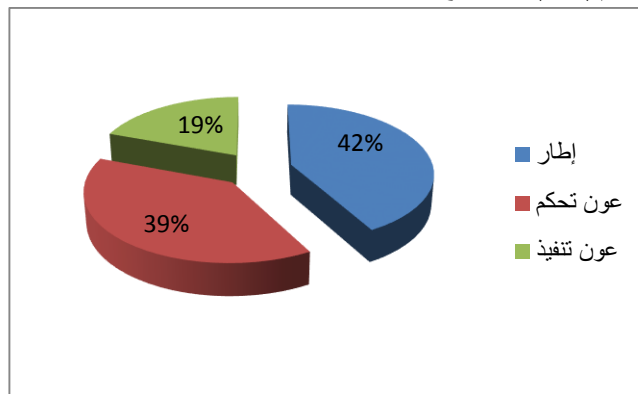
الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	41.9
عون تحكم	24	38.7
عون تنفيذ	12	19.4
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه أن نسبة الإطارات أكبر نسبة في عينة الدراسة وتقدر ب 41.9%، أما أعوان التحكم فقدرت نسبتهم ب 38.7%، في حين نجد نسبة أعوان التنفيذ قد قدرت نسبتهم ب 19.4% وهي أصغر نسبة، والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

سادسا: المصلحة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التابعين لها داخل الشركة.

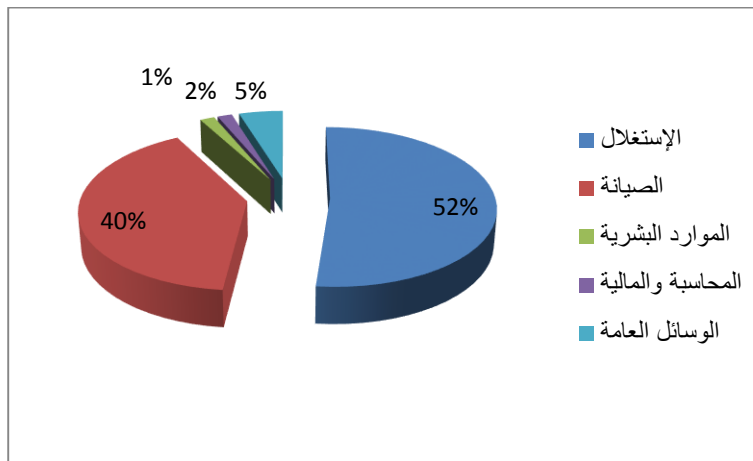
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة:

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الإستغلال	32	51.6
الصيانة	25	40.3
الموارد البشرية	1	1.6
المحاسبة والمالية	1	1.6
الوسائل العامة	3	4.8
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (أنظر الملحق رقم 08) أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تابعون لمصلحة الإستغلال بنسبة 51.6%، تليها نسبة 40.3% من أفراد العينة لمصلحة الصيانة، تليهم مصلحة الوسائل العامة بنسبة 4.8%، وأخيرا مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المحاسبة والمالية بنسبة 1.6%، والشكل التالي يوضح تمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة التابعين لها.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS وبرنامج EXEL.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة الإدارية

لغرض معرفة ما نمط القيادة الإدارية المطبق في الشركة محل الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور القيادة الإدارية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالنمط الديمقراطي

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الديمقراطي، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط القيادي الديمقراطي، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.630	4.11	1	1	-	48	12	ت	لديه علاقات إجتماعية مع المرؤوسين.	1
			1.6	1.6	-	77.4	19.4	%		
4	0.735	3.98	-	5	2	44	11	ت	يهتم بإقتراحات المرؤوسين ويسعى لتطبيقها.	2
			-	8.1	3.2	71	17.7	%		
2	0.704	4.11	-	4	-	43	15	ت	يخبرني بالتغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.	3
			-	6.5	-	69.4	24.2	%		
1	0.549	4.16	-	1	2	37	15	ت	يسعى إلى نشر بيئة ديمقراطية في المؤسسة.	4
			-	1.6	3.2	59.7	24.2	%		
3	0.810	4	-	5	5	37	15	ت	يجدول الأعمال الواجب إنجازها للجميع قبل مناقشتها.	5
			-	8.1	8.1	59.7	24.2	%		
5	0.921	3.94	1	6	4	36	15	ت	يوفق بين إلتزامات وحاجات المرؤوسين.	6
			1.6	9.7	6.5	58.1	24.2	%		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

3	0.747	4	-	4	5	40	13	ت	يشرح للمرؤوسين بصراحة سبب عدم موافقته على بعض إقتراحاتهم.	7
			-	6.5	8.1	64.5	21	%		
	0.466	4.043	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لعنصر النمط القيادي الديمقراطي.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (أنظر الملحق رقم 09) السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة حول العبارة رقم (01) ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] حيث قدر ب: 4.11 أي أن أفراد العينة موافقين على العبارة القائلة "أن المدير لديه علاقات إجتماعية مع المرؤوسين". وهذا بإنحراف معياري 0.630 والذي يدل على تقارب إجابات أفراد العينة المدروسة. وبالنسبة لمتوسط العبارة رقم (02) فقد قدر ب 3.98 والذي ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] أي أن أفراد العينة موافقين على العبارة التي تقول أن المدير يهتم بإقتراحات المرؤوسين ويسعى لتطبيقها بإنحراف معياري 0.735 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) فقد بلغ 4.11 والذي ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، من خلال هذا نقول أن أفراد العينة موافقين على العبارة " يخبرني الرئيس بالتغييرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها"، وهذا بإنحراف معياري يقدر ب: 0.704 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. وبالنسبة للعبارة رقم (04) فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.16 حيث ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، أي أن أفراد العينة موافقين حول ما جاء في هذه العبارة القائلة أن المدير يسعى إلى نشر بيئة ديمقراطية في المؤسسة، بإنحراف معياري قدره 0.549 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. أما العبارة رقم (05) فقد قدر متوسطها الحسابي 4 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، أي أن أفراد العينة موافقين على أن المدير يجدول الأعمال الواجب إنجازها قبل مناقشتها معهم، بإنحراف معياري 0.810 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، أما المتوسط الحسابي للعبارة (06) فقد بلغ 3.94 والذي ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20]، أي أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أن المدير يوفق بين إلتزامات وحاجات المرؤوسين بإنحراف معياري 0.921 وهو ما يبين التقارب في إجابات أفراد العينة. وبالنسبة للعبارة رقم (07) فقد بلغ متوسطها 4 حيث ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] أي أن أفراد العينة موافقون حول ما جاء على بعض إقتراحاتهم، وهذا بإنحراف معياري قدر ب 0.747 أي أن هناك توافق فيما يخص إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور النمط الديمقراطي 4.043 الذي ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] أي أن النمط الديمقراطي يوجد بمستوى مرتفع بشركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء والغاز بجيجل، كما تدل قيمة المعدل الكلي للانحراف المعياري والتي تقدر ب 0.466 على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل العبارات الخاصة بالنمط القيادي الأوتوقراطي

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الأوتوقراطي وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأوتوقراطي:

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة				
8	يحتكر السلطة في يده.	2	15	17	21	07	ت	3.26	1.055	4	
		13.2	24.2	27.4	33.9	11.3	%				
9	يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.	03	25	15	14	05	ت	2.89	1.073	7	
		4.8	40.3	24.2	22.6	8.1	%				
10	يطالب المرؤوسين بتنفيذ المهام دون الإسهام في وضعها.	02	17	18	20	05	ت	3.15	1.022	5	
		3.2	27.4	29	32.3	8.1	%				
11	يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات.	-	8	8	37	09	ت	3.76	0.862	1	
		-	12.9	12.9	59.7	14.5	%				

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

3	0.999	3.40	-	15	15	24	08	ت	ينفرد بإتخاذ القرارات.	12	
			-	24.2	24.2	38.7	12.9	%			
6	1.193	3.05	03	23	14	12	10	ت	يتابع عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين.	13	
			4.8	37.1	22.6	19.4	16.1	%			
2	1.035	3.45	02	10	17	24	09	ت	يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين.	14	
			3.2	16.1	27.4	38.7	14.5	%			
	0.664	3.278	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للنمط القيادي الأوتوقراطي.								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (أنظر الملحق رقم 09) أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (08) قد بلغ 3.26 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون فيما يخص إحتكار السلطة بيد المدير وحده، وهذا بإنحراف معياري قدره 1.055، وبالتالي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة. أما فيما يخص العبارة رقم (09) فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 2.89 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون على أن المدير يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت وهذا بإنحراف معياري 1.073 أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة، وبالنسبة للعبارة رقم (10) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.15 والذي ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون حول أن المدير يطالب المرؤوسين بتنفيذ المهام دون الإسهام في وضعها، وإنحراف معياري قدره 1.022 أي يمكننا القول أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، أما بالنسبة للعبارة رقم (11) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.76 والذي ينتمي للمجال [3.41- 4.20] أي أن أفراد العينة موافقون على أن المدير يحرص على أن يسير العمل وفق التعليمات، وقدّر الإنحراف المعياري ب: 0.862 وهو أصغر من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. أما العبارة رقم (12) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.40 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] وعلى هذا يمكن القول أن أفراد العينة محايدون على أن المدير ينفرد بإتخاذ القرارات، وقد قدر الإنحراف المعياري ب: 0.999 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة. في حين نجد أن العبارة رقم (13) قد بلغ متوسطها الحسابي 3.05 والذي ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون حول أن المدير يتابع عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين، وإنحراف معياري

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

قدره 1.193 أي يمكننا القول أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة. وبالنسبة للعبارة رقم (14) فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة فيها 3.278 وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون فيما يخص إهتمام المدير بالعمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين، وهذا بإنحراف معياري قدره 1.035، أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالنسبة للمعدل الكلي للمتوسط الحسابي لمحور نمط القيادة الأوتوقراطي فقد بلغ 3.278 وهو ينتمي إلى المجال [2.61 - 3.40] وهذا يبين أن النمط الأوتوقراطي يوجد بمستوى متوسط في شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء والغاز، وقد قدر المعدل الكلي للإنحراف المعياري 0.664 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة بالنمط القيادي الحر

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الحر وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات النمط القيادي الحر. والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الحر:

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	0.921	3.85	-	10	01	39	12	ت	يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في أداء أعمالهم.	15
			-	16.1	1.6	62.9	19.4	%		
5	1.157	3.19	03	22	02	30	05	ت	يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	16
			4.8	35.5	3.2	48.4	8.1	%		
	1.187	2.97	05	25	03	25	04	ت	يمنح سلطاته لجميع العاملين.	17

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

6			8.1	40.3	4.8	40.3	6.5	%		
4	1.249	3.31	05	18	-	31	08	ت	يوافق على أغلب الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم.	18
			8.1	29	-	50	12.9	%		
3	1.004	3.32	-	19	09	29	05	ت	يعقد إجتماعات مع العاملين بشكل غير رسمي.	19
			-	30.6	14.5	46.8	8.1	%		
2	0.954	3.68	-	12	05	36	09	ت	يجتهد العاملون في الشركة لتحقيق الأهداف دون توجيه من الرئيس.	20
			-	19.4	8.1	58.1	14.5	%		
	0.688	3.387	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للنمط القيادي الحر.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (أنظر الملحق رقم 09) أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) قد بلغ 3.85 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] أي أن أفراد العينة موافقون على أن المدير يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في أداء أعمالهم إذ قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.921 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، أما العبارة رقم (16) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.19 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون على العبارة: " يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم" بإنحراف معياري 1.157 أي هناك تشتت في إجابات المبحوثين. وبالنسبة للوسط الحسابي للعبارة رقم (17) فقد بلغ 2.97 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون على أن المدير يمنح سلطاته لجميع العاملين بإنحراف معياري 1.187 وهذا ما يعكس تشتت إجابات المبحوثين، أما العبارة رقم (18) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.31 وهي تنتمي إلى نفس المجال السابق [2.61- 3.40] أي أن هناك تحايد على العبارة " يوافق المدير على أغلب الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسون في إنجاز أعمالهم" بإنحراف معياري يقدر بـ 1.249 وهو ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة. في حين نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) قد بلغ 3.32 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] أي أن أفراد العينة محايدون على أن المدير يعقد إجتماعات مع المرؤوسين بشكل غير رسمي، إذ قدر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.004 أي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، أما العبارة رقم (20) فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.68 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] أي أن أفراد العينة موافقون على أنهم يجتهدون في الشركة لتحقيق الأهداف دون توجيه من الرئيس، بإنحراف معياري قدره 0.954 وهو أصغر من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للنمط الحر 3.387 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] والذي يعني أن النمط الحر يوجد بمستوى متوسط بالشركة. كما تدل قيمة المعدل الكلي للإنحراف المعياري 0.688 على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

ولمعرفة أي الأنماط القيادية من حيث درجة الممارسة على مستوى شركة سونالغاز يتم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل المتوسط الحسابي الكلي للأنماط القيادية:

النمط القيادي	المتوسط الحسابي الكلي
النمط الديمقراطي	4.043
النمط الأوتوقراطي	3.278
النمط الحر	3.387

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة على مستوى الشركة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.043 يليه النمط الحر بمتوسط حسابي 3.387 في المرتبة الثانية، وأخيرا النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.278.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي.

الفرع الأول: تحليل العبارات الخاصة بعنصر الطلاقة

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعد عنصر الطلاقة وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات عنصر الطلاقة والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الطلاقة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.853	3.84	1	4	10	36	11	ت	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	21
			1.6	6.5	16.1	58.1	17.7	%		
2	0.853	3.84	02	02	10	38	10	ت	تتردد في ذهني حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين وأحاول تحسيدها ميدانيا.	22
			3.2	3.2	16.1	61.3	16.1	%		
3	0.908	3.79	01	06	09	35	11	ت	أحاول الإبتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	23
			1.6	9.7	14.5	56.5	17.7	%		
4	0.805	3.48	01	05	23	29	04	ت	أبدي سرعة البديهة في الظروف المختلفة.	24
			1.6	8.1	37.1	46.8	6.5	%		
1	0.953	3.53	03	04	19	29	07	ت	لدي القدرة على إبتكار أفكار وحلول جديدة بشكل فعال.	25
			8.4	6.5	30.6	46.8	11.3	%		
	0.484	3.696	الوسط الحسابي المرجح.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

بالنظر إلى الجدول السابق (أنظر الملحق رقم 10) يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) بلغ 3.84 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم درجة عالية من القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، بإنحراف معياري قدره 0.853 وهو أقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) بلغ 3.84 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين تتردد في أذهانهم حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين، ويحاولون تجسيدها ميدانياً، بإنحراف معياري قدره 0.853 وهو أقل من 1 مما يدل على التقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (23) بلغ 3.79 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يحاولون الإبتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير عملهم، بإنحراف معياري قدره 0.908 وهو أقل من 1 مما يدل على التقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (24) بلغ 3.48 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يبدون سرعة البديهة في الظروف المختلفة، بإنحراف معياري قدره 0.805 وهو أقل من 1 مما يدل على التقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) بلغ 3.53 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم القدرة على إبتكار أفكار حلول جديدة بشكل فعال، وإنحراف معياري قدره 0.953 وهو أقل من 1 مما يدل على التقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

- ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الطلاقة 3.696 وهو ينتمي إلى المجال 3.41-4.20 وهذا يدل على أن مستوى الطلاقة لدى عينة الدراسة مرتفع، كما تشير قيمة الانحراف المعياري والمقدرة ب 0.484 إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بعنصر الأصالة

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عنصر الأصالة وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الأصالة والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الأصالة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	0.960	3.79	-	08	12	27	15	ت	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات.	26
			-	12.9	19.4	43.5	24.2	%		
2	0.907	3.65	-	09	13	31	09	ت	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق وأساليب متجددة.	27
			-	14.5	21.0	50	14.5	%		
5	1.004	3.47	03	08	14	31	06	ت	أشارك في طرح الأفكار الجديدة في مجال العمل.	28
			4.8	12.9	22.6	50	9.7	%		
	0.899	3.55	01	06	21	26	08	ت	أتمتع بالمهارة في إدارة النقاش	29

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

4			1.6	9.7	33.9	41.9	12.9	%	والحوار.	
3	0.983	3.6	03	05	14	32	08	ت	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بالأفكار الجديدة.	30
			4.8	8.1	22.6	51.6	12.9	%		
	0.608	3.609	الوسط الحسابي المرجح.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق (أنظر الملحق رقم 10) يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) بلغ 3.79 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يبحثون باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات، بإنحراف معياري قدره 0.960 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (27) بلغ 3.65 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بطرق وأساليب متجددة، بإنحراف معياري قدره 0.907 أي هناك تقارب في إجابات العينة المدروسة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (28) بلغ 3.47 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يشاركون في طرح الأفكار الجديدة في مجال العمل، وإنحراف معياري قدره 1.004 وهو أكبر من 1 أي هناك تشتت في إجابات العينة المدروسة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) بلغ 3.55 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يتمتعون بالمهارة في إدارة النقاش والحوار، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0.899 وهذا ما يدل على التقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (30) بلغ 3.6 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم بالأفكار الجديدة، وقدرت قيمة الانحراف المعياري ب 0.983 مما يدل على التقارب في إجابات العينة المدروسة.
- ونلاحظ ان المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الأصالة قد بلغ 3.609 وهو ينتمي إلى المجال [2.61- 3.40] وهذا يدل على أن مستوى الأصالة لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع، وقدر المعدل الكلي للانحراف المعياري 0.608 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة بعنصر المرونة

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عنصر المرونة وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عنصر الأصالة والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر المرونة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	0.938	3.85	02	05	05	38	12	ت	31
			3.2	8.1	8.1	61.3	19.4	%	
1	0.798	3.95	01	02	09	37	13	ت	32
			1.6	3.2	14.5	59.7	21	%	
	0.900	3.76	03	02	10	39	08	ت	33

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

3			4.8	3.2	16.1	62.9	12.9	%	زوايا مختلفة.	
4	0.051	3.53	02	08	19	21	12	ت	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بشكل مستمر.	34
			3.2	12.9	30.6	33.9	19.4	%		
3	0.935	3.76	02	04	12	33	11	ت	لدي القدرة على تبني الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتقائية ويسر.	35
			3.2	6.5	19.4	53.2	17.7	%		
	0.626	3.771	الوسط الحسابي المرجح.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق (10) يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (31) بلغ 3.85 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين تتغير مواقفهم وإتجاهاتهم حسب الموقف الذي يصادفونه وذلك تكيفا مع الظروف الجديدة، بإنحراف معياري قدره 0.938 وهو أقل من 1، أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (32) بلغ 3.95 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يتقبلون النقد وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لرأيهم، بإنحراف معياري قدره 0.798 وهو ما يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (33) بلغ 3.76 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] ، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم القدرة على رؤية المشاكل من زوايا مختلفة بإنحراف معياري قدره 0.9 وهو يشير إلى التقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (34) بلغ 3.53 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بشكل مستمر، بإنحراف معياري قدره 1.051 وهو يشير إلى التشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (35) بلغ 3.76 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم القدرة على تبني الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، بإنحراف معياري قدره 0.935 وهو أقل من 1، أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر المرونة 3.771 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] وهذا يدل على أن مستوى المرونة لدى عينة الدراسة مرتفع، كما تشير قيمة الإنحراف المعياري والمقدرة ب 0.626 إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفرع الرابع: تحليل العبارات الخاصة بعنصر الحساسية للمشكلات

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عنصر الحساسية للمشكلات، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات عنصر الحساسية للمشكلات. والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر الحساسية للمشكلات:

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
3	0.966	3.6	01	01	11	36	13	ت	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	36
			1.6	1.6	17.7	58.1	21	%		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

1	0.734	4.05	01	02	03	39	17	ت	عند حدوث مشكل في العمل أقوم بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه.	37
			1.6	3.2	4.8	62.9	24.4	%		
2	0.822	3.69	02	02	08	42	08	ت	لدي رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	38
			3.2	3.2	12.9	67.7	12.9	%		
4	0.784	3.48	01	01	04	39	17	ت	أخطت مواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	39
			1.6	1.6	6.5	62.9	27.4	%		
	0.584	3.705	الوسط الحسابي المرجح.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق (أنظر الملحق رقم 10) يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (36) بلغ 3.6 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] ، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم درجة عالية من القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، بإنحراف معياري قدره 0.966 وهو أقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (37) بلغ 4.05 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] ، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة ، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين وعند حدوث مشكل معين في العمل يقومون بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه، بإنحراف معياري قدره 0.734 وهذا ما يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (38) بلغ 3.69 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل، بإنحراف معياري قدره 0.822 وهذا ما يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (39) بلغ 3.48 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة المدروسة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين يخططون لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، بإنحراف معياري قدره 0.784 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الحساسية للمشكلات 3.705 وهو ينتمي إلى المجال [3.41- 4.20] وهذا يدل على أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة الدراسة مرتفع، كما تشير قيمة الإنحراف المعياري والمقدرة ب 0.584 إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفرع الخامس: تحليل العبارات الخاصة بعنصر القدرة على التحليل

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عنصر القدرة على التحليل، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات عنصر القدرة على التحليل. والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عنصر القدرة على التحليل:

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
3	0.777	3.95	-	11	13	28	10	ت	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	40
			-	17.7	21	45.2	16.1	%		
2	0.770	4.11	-	03	06	38	15	ت	عندما يتم تكليفي بعمل جديد، أسعى دائما للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء به.	41
			-	4.8	9.7	61.3	24.2	%		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

4	0.814	3.84	-	03	24	24	15	ت	قبل إتخاذ أي قرار أقوم بدراسة البدائل المتاحة والنتائج المحتملة لكل بديل.	42
			-	4.8	38.7	38.7	24.2	%		
1	0.735	4.13	02	02	25	30	13	ت	عند مواجهة المشاكل أقوم بتبسيط الأمور حتى تسهل علي الحلول.	43
			3.2	3.2	40.3	48.4	21	%		
	0.609	4.008	الوسط الحسابي المرجح.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول السابق (أنظر الملحق رقم 10) يتضح أن:

- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (40) بلغ 3.95 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين لديهم القدرة على تجزئة مهام العمل، بإنحراف معياري قدره 0.777 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (41) بلغ 4.11 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين عندما يتم تكليفهم بعمل جديد، يسعون دائما للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء به، بإنحراف معياري قدره 0.770 وهو أصغر من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (42) بلغ 3.84 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن المرؤوسين قبل إتخاذهم أي قرار يقومون بدراسة البدائل المتاحة والنتائج المحتملة لكل بديل، بإنحراف معياري قدره 0.814 وهو أصغر من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (43) بلغ 4.13 وهو أكبر من 3.41 وأقل من 4.20 وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

المرؤوسين عند مواجهة المشاكل يقومون بتبسيط الأمور حتى يسهل عليهم حلها، بإنحراف معياري قدره 0.735.

- ولقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر القدرة على التحليل 4.008 وهو ينتمي إلى المجال [3.41 - 4.20] وهذا يدل على أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة الدراسة مرتفع، كما تشير قيمة الإنحراف المعياري والمقدرة ب 0.609 إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

فيمايلي سوف يتم إختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد إرتباط موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأنماط القيادية السائدة والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز، وقد تضمنت هذه الفرضية ثلاثة فروع كمايلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز."

وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام معامل الإرتباط (بيرسون). ويمكن كتابتها على هذا النحو التالي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

الجدول رقم (23): نتائج إختبار معامل إرتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الأولى:

القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط R	الفرضية
القبول	0.048	0.342	H ₁
درجة المعنوية المعتمدة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (أنظر الملحق رقم 11) أعلاه أن معامل الإرتباط بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي هو 0.342 وهي قيمة موجبة متوسطة أي هناك علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

التنظيمي، كما أن مستوى الدلالة $\alpha=0.048$ وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

2- الفرضية الفرعية الثانية: وتتص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز".

وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام معامل الارتباط بيرسون. ويمكن كتابتها على النحو التالي:
 H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

الجدول رقم (24): نتائج إختبار معامل ارتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	القرار
H_1	-0.143	0.268	الرفض
درجة المعنوية المعتمدة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (أنظر الملحق رقم 11) أعلاه أن معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي هو -0.143 وهي قيمة سالبة ضعيفة أي هناك علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي، كما أن مستوى الدلالة $\alpha=0.268$ وهي أكبر من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0

وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: وتتص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الحر والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز".

وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام معامل الارتباط (بيرسون). ويمكن كتابتها على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الحر والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

الجدول رقم (25): نتائج إختبار معامل ارتباط بيرسون لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	الفرضية
الرفض	0.192	0.168	H ₁
درجة المعنوية المعتمدة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (أنظر الملحق رقم 11) أعلاه أن معامل الارتباط بين النمط الحر والإبداع التنظيمي هو 0.168 وهي قيمة موجبة ضعيفة أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين النمط الحر والإبداع التنظيمي، كما أن مستوى الدلالة $\alpha=0.192$ أكبر من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H₁ ونقبل الفرضية الصفرية H₀

وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين النمط الحر والإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى للمتغيرات الشخصية. وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب (T-test) بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لباقي المتغيرات الشخصية الأخرى.

أولاً: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم (26): نتائج تحليل (Test) للفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

العنوان	إختبار Levene	مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	متوسطات الفروق
القيادة الإدارية	مستوى الدلالة 0.784 يوجد تجانس	0.052	2.222	60	0.237

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 12) أن مستوى الدلالة الخاص بإختبار الجنس المحسوب sig levene تقدر ب 0.784 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد تجانس بين الجنسين ذكور وإناث. أما بالنسبة لإختبار T فقد كانت مستوى الدلالة 0.052 وهي أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد في شركة سونالغاز تعزى للمتغير الجنس، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل بالفرضية الصفرية H_0 .

ثانياً: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير العمر.
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقاً لمتغير العمر:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.116	3	0.039	0.369	0.776
داخل المجموعات	6.096	58	0.105		
المجموع الكلي	6.213	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يقدر ب0.776 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير العمر، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

ثالثاً: إختبار الفروق بالنسبة للخبرة المهنية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقاً لمتغير الخبرة المهنية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.196	3	0.065	0.629	0.599
داخل المجموعات	6.017	58	0.104		
المجموع الكلي	6.213	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (أنظر الملحق رقم 12) أعلاه أن مستوى الدلالة يقدر ب0.599 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

رابعاً: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.556	3	0.185	1.90	1.40
داخل المجموعات	5.657	58	0.98		
المجموع الكلي	6.213	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (أنظر الملحق رقم 12) أعلاه أن مستوى الدلالة تقدر ب1.40 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

خامسا: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.310	2	0.155	1.550	0.221
داخل المجموعات	5.903	59	0.100		
المجموع الكلي	6.213	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (أنظر الملحق رقم 12) أعلاه أن مستوى الدلالة يقدر ب0.221 وهو أعلى من مستوى 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

سادسا: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير أنماط القيادة الإدارية و متغير طبيعة المصلحة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة المصلحة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة المصلحة.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة المصلحة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.137	3	0.46	0.436	0.728
داخل المجموعات	6.076	58	0.105		
المجموع الكلي	6.213	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول (أنظر الملحق رقم12) أعلاه أن مستوى الدلالة يقدر ب0.221 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة في شركة سونالغاز تبعا لمتغير طبيعة المصلحة وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تعزى للمتغيرات الشخصية. وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب (T-test) بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لباقي المتغيرات الشخصية الأخرى.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

أولاً: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (32): نتائج تحليل (Test) للفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

العنوان	إختبار Levene	مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	متوسطات الفروق
الإبداع التنظيمي	مستوى الدلالة 0.232 يوجد تجانس	0.148	-1.464	60	-0.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أن مستوى الدلالة الخاص بإختبار الجنس المحسوب sig levene تقدر ب 0.232 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد تجانس بين الجنسين ذكور وإناث. أما بالنسبة لإختبار T فقد كانت مستوى الدلالة 0.148 وهي أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد في شركة سونالغاز تعزى للمتغير الجنس، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H₁ ونقبل بالفرضية الصفرية H₀.

ثانياً: إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي ومتغير العمر:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تعزى لمتغير العمر.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تعزى لمتغير العمر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير العمر:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.270	3	0.090	0.552	0.649
داخل المجموعات	9.453	58	0.163		
المجموع الكلي	9.723	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أنه أن مستوى الدلالة يقدر ب0.649 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تبعا لمتغير العمر، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

ثالثا: إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي و متغير الخبرة المهنية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.337	3	0.112	0.695	0.559
داخل المجموعات	9.385	58	0.162		
المجموع الكلي	9.723	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أن مستوى الدلالة يقدر ب0.559 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

رابعاً: إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.858	3	0.286	1.871	0.145
داخل المجموعات	8.865	58	0.153		
المجموع الكلي	9.723	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.145 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

خامساً: إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي ومتغير طبيعة الوظيفة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.575	2	0.287	1.853	0.166
داخل المجموعات	9.148	59	0.155		
المجموع الكلي	9.723	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أن مستوى الدلالة يقدر ب0.166 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

سادسا: إختبار الفروق بالنسبة للإبداع التنظيمي و متغير طبيعة المصلحة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة المصلحة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز تعزى لمتغير طبيعة المصلحة.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي السائد في شركة سونالغاز وفقا لمتغير طبيعة المصلحة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.456	3	0.152	0.952	0.422
داخل المجموعات	9.267	58	0.160		
المجموع الكلي	9.723	61	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بشركة سونالغاز

يتبين من الجدول أعلاه (أنظر الملحق رقم 13) أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.422 وهو أعلى من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي في شركة سونالغاز تبعا لمتغير طبيعة المصلحة، ، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 .

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية، وكذا الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة.

ومن أجل دراسة علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي لجأنا إلى أسلوب الإستقصاء حيث قمنا بتوجيه أسئلة في شكل إستبيان إلى عمال شركة سونالغاز بجيجل. وقد تم عرض نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات لمعرفة مدى علاقة أنماط القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال تعزى للمتغيرات الشخصية.

تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية لما لها من دور هام في التأثير على الأفراد بغية توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المنظمات، وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. وبالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية يعتبر الإبداع التنظيمي عاملا هاما للإرتقاء بالمنظمات وتطويرها، لذلك يسعى القادة في مختلف المنظمات إلى تشجيع الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وذلك بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية والتطبيقية، إضافة إلى بعض الإقتراحات وآفاق للدراسة وتتمثل في:

أ- نتائج الدراسة:

1- النتائج النظرية:

✓ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين من أجل إنجاز الأعمال، لتحقيق هدف مشترك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين.

✓ على القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير الإيجابي في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهاته المهارات تكمن في المهارات الفنية، الإنسانية، الذاتية، والمهارات التنظيمية.

✓ إن نجاح القيادة الإدارية يمتد إلى كافة العمليات الإدارية الأخرى التي تتم بالمؤسسة، من تخطيط وتنظيم ورقابة، فكل هاته الوظائف تحتاج إلى قيادة إدارية فعالة وعقلانية تحسن إستخدام الموارد المالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وبدون قيادة فعالة تفقد الوظائف الإدارية الأخرى معناها.

✓ لتحقيق أهداف الإدارة لابد من توفر القيادة الإدارية القادرة على توجيه وتحفيز العاملين، وهنا تظهر أهمية القيادة الإدارية باعتبارها أداة هامة لتحقيق أهدافها.

✓ تقسم أنماط القيادة الإدارية وفق معيار سلوك القائد إلى ثلاثة أنماط هي: القيادة التسلطية، القيادة الحرة، والقيادة الديمقراطية.

✓ الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة، أصلية ومتميزة، يقوم بها فرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين، يعملون في نظام إجتماعي معقد، وهذا بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة، أو يتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو فكرة تتميز بالقدرة على تحقيق المنفعة للفرد والمنظمة.

✓ عناصر الإبداع التنظيمي خمسة وهي: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل.

✓ للإبداع التنظيمي ثلاث مستويات هي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة.

✓ هناك العديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند الفرد ومنه نموذج "ولاس" (Wallas) ونموذج "روسمان" (Rosman)، ونموذج "ويست" (West) بالنسبة لمراحل الإبداع الجماعي.

✓ قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة.

✓ إن العلاقة بين القيادة والإبداع تمثل أساس نجاح واستمرار المؤسسات اليوم، والقيادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة الهياكل الموجودة، وإنما العمل على إيجاد طرق أفضل للعمل، وكذا إحداث تغييرات في جوانب عدة، والعمل على تشجيع العاملين بطرح أفكارهم وإشراكهم لتحقيق المصلحة العامة للجميع.

2- النتائج التطبيقية:

✓ النمط السائد بشركة سونلغاز بجيجل هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الحر، ثم النمط الأوتوقراطي.

✓ القيادة الإدارية بشركة سونلغاز بجيجل هي قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة، العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد.

✓ يتميز النمط القيادي الحر بشركة سونلغاز بجيجل بترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في أداء أعمالهم، حيث يجتهد العاملون في الشركة لتحقيق الأهداف دون توجيه من الرئيس.

✓ بالنسبة للنمط الأوتوقراطي: يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات، وتهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالمرؤوسين.

✓ توفر عدة خصائص للشخص المبدع في عمال المؤسسة من طلاقة وأصالة ومرونة وحساسية للمشكلات وقدرة على التحليل.

✓ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع التنظيمي.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والإبداع التنظيمي.

✓ توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محور القيادة الإدارية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محور الإبداع التنظيمي والمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة).

ب- الإقتراحات:

- هناك مجموعة من الإقتراحات التي يمكن الخروج بها من خلال النتائج السابقة والتي نذكر منها مايلي:
- ✓ تشجيع المرؤوسين من قبل القادة على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلا عن تبني الأفكار المبدعة.
- ✓ ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية، ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والإعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولا سيما خصائص القيادة الديمقراطية كأسلوب أكثر تشجيعا على الإبداع.
- ✓ ضرورة الإهتمام بالإبداع في المؤسسة والإستفادة منه إلى أقصى درجة لما له من أهمية بالغة في تطور المؤسسة.
- ✓ تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من لإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين لإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي و التفكير الإبداعي.
- ✓ العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبا وإيجابا للإستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة بالشركة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء.
- ✓ العمل على وضع إتفاقيات مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في التسيير والإدارة أيضا للإستفادة منها في تطوير القدرات الإبداعية والقيادية.

ج-آفاق الدراسة:

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة كما يلي:
- ✓ أثر القيادة الإبداعية على تنافسية المؤسسة الإقتصادية.
- ✓ دور الأنماط القيادية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ✓ أثر التحفيز على إبداع المورد البشري بالمؤسسة.

قائمة المراجع:

➤ المراجع باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم.

ب- الكتب:

01. أحمد قوراية، فن القيادة الإدارية على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
02. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
03. أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
04. ألان رو، ترجمة محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الأردن، 2007، ص 17.
05. باسم الحميري، مهارات قيادية، دار حامد للنشر، الأردن، 2010.
06. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
07. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
08. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
09. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. جمل محمد الهويدي زيد، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2006.
11. الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004.
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، الأردن، 1997.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

15. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 359.
16. حسين مصطفى الهلالي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المنظمات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
17. خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر، عمان، 2009.
18. الخطيب أحمد ومعاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
19. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
21. سهيل محمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2007.
22. الشمري، فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2002.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
25. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
26. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
27. عبد المعطي محمد العساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
28. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010.
29. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، مصر، 2001.
30. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، 2006.
31. فاروق عبدة، فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

32. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
33. كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنها اللبناني، الطبعة الثانية، لبنان، 2008.
34. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
35. محمد حسن العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنشئة البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. محمد زويد العتيقي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
37. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
38. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2010.
39. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
40. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
41. مصطفى كامل أبو العزم عقلية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
42. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
43. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء، الأردن، 2006.
44. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، الأردن، 2007.
45. يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي - الإدارة والإشراف التربوي، دار الطوفان، 2004.

ج- المجالات:

01. إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تفي بالبحوث الإدارية، المجموعة الرابعة، العدد الثامن، العراق، 2011.
02. سعود محمد، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية المدير العربي، العدد 117، 1995.
03. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد السابع، العدد الواحد والعشرون، العراق، 2011.
04. عبد الرزاق ماجدة، الذبياني منى، الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية المجلة الدولية لأبحاث ، العدد الثلاثون، 2001.
05. عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، مصر، 2008.
06. عيسى محمد، الإبداع والمبدع والنص الأدبي، مجلة جامع البعث المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، سوريا، 1994.
07. فايزة جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، سوريا، 2010.

د - المذكرات:

01. إدريس سحالي، حمزة فكراش، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
02. الدوسري حسين مرضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2013.
03. رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2000.
04. سامية رضا، أسماء بن طوبال، أثر نمط القيادة على مستوى الإبداع لدى العاملين، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014،

- 05.السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية 2002.
- 06.صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
- 07.عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2013.
- 08.محمد عبد الله، الإحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية،2009.
- 09.مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 10.منير حسين أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012.
- 11.وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 12.يوسف إسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية،2013.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- These, Flaherty M, **Global operation management, International education**, USA, 1996
- 2- Gundry,L Kickul JProther .C,Building The Creative Organization Dynamics Vol4 ,n22.

3- Evan william, **Organisation theory**, Macnillam publishing co, New york, USA, 1993.

4- Hage, J.Dewar, **elite values versus organizational structure in predecting innovation administrative science quarterly**, 1973