



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de L' enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université 20 Aout 1955 – SKIKDA –
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département : Sciences de Gestion
Laboratoire : ECOFIMA

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر ايكوفيفا ECOFIMA

أطروحة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية
بالمؤسسات الاقتصادية
- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوعريبرج -

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

أمال يوب

إعداد الطالبة:

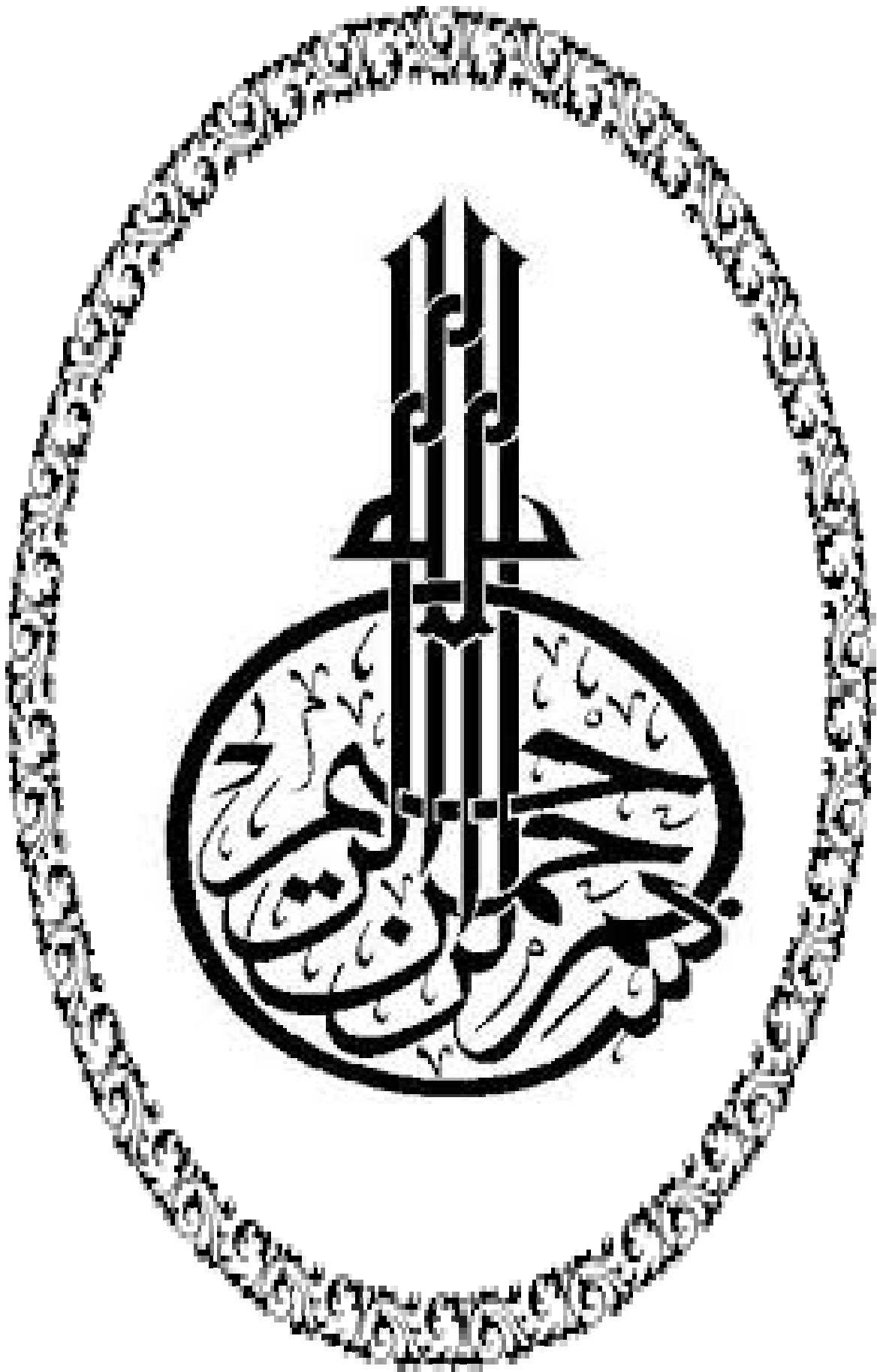
راضية يوسف

تاريخ المناقشة: 2020/07/01

أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الصفة	المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت، سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	صبري مقيم
مشرفة ومقررة	جامعة 20 أوت، سكيكدة	أستاذة محاضرة " أ "	أمال يوب
مناقشا داخليا	جامعة 20 أوت، سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	إلياس بوجعادة
مناقشا داخليا	جامعة 20 أوت، سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	رضا يونس بوعصيدة
مناقشا خارجيا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر " أ "	الطيب قصاص
مناقشا خارجيا	جامعة 8 ماي 1945، قالمة	أستاذ محاضر " أ "	موسى بخاخشة

1441 هـ ** 2020 م



﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

﴿ (18) ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (19)

﴿ سورة النمل: الآية (19) ﴾



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
مجال الدراسة: العلوم الانسانية

مستخلص أطروحة دكتوراه (ل و د) في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

• عنوان الأطروحة: دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوغريج.

• إعداد الطالبة: راضية يوسف

• إشراف الدكتورة: أمال يوب

• عدد صفحات الأطروحة: 395 صفحة

• إشكالية الأطروحة: إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor Electronics برج بوغريج ؟

• مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمجمع Condor Electronics وعددهم (6397) عامل. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (400) مفردة.

• منهج الدراسة وأداتها: المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة.

• المعالجة الإحصائية: استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 : (SPSS. V24).

• أهم النتائج:

- يتمتع القادة الإداريون بمجمع Condor بخصائص القيادة الحديثة بنسبة متوسطة فضلا عن تبنّيها لبعض خصائص القيادة التقليدية.

- تمارس القيادات الإدارية بالمجمع القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة بدرجة منخفضة، بينما تمارس القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة.

- تمارس القيادات الإدارية بالمجمع القيادة التحولية والتبادلية والأخلاقية بدرجة متوسطة، وتمارس القيادة التحولية والتبادلية في أن واحد.

- النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى القيادات الإدارية بمجمع Condor هو النمط الديمقراطي.

- مستوى توافر المهارات الإبداعية لدى العاملين بمجمع Condor كان متوسطا، ويُعد بُعد الطلاقة الفكرية هو الأكثر توافرا لدى العاملين.

- تؤثر القيادة الحديثة بأنماطها (مجتمعة) بمعنوية وبشكل إيجابي وقوي في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor.

- تؤثر القيادة التقليدية بأنماطها (مجتمعة) بمعنوية وبشكل إيجابي ومتوسط في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) سلبي وضعيف للقيادة الأوتوقراطية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إيجابي وقوي للقيادة الديمقراطية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع Condor.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إيجابي وقوي للقيادة التحولية، التبادلية والأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية

بمجمع Condor، وتعد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيرا في إبداع الموارد البشرية، تليها القيادة التبادلية وأخيرا القيادة التحولية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

• أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بجانب العلاقات الانسانية أثناء التعامل مع المرؤوسين، وتبني نمط قيادي تتاح فيه الفرصة للعامل بالتعبير عن آرائه وتُحترم

فيه وجهة نظره ويُنظر لاحتياجاته، وذلك من منطلق أنّ الاهتمام بالموارد البشري من أهم أسباب نجاح المنظمات الحديثة.



College: Economic, Business and Management Sciences
Department: Management Sciences
Specialization: Human Resources Management
Field of study: Humanities Sciences

Abstract of PhD Thesis (LMD) in Management Sciences: Human Resources Management

- **Thesis title:** *The Role of Management Leadership on Developing Creativity of Human Resources in Economic Institutions: A Field Study at the Condor Electronics Complex, Bordj Bou Arreridj.*
- **Preparation by the student:** Radhia Yousfi
- **Supervision by Dr:** Amel Youb
- **Number of thesis pages:** 395 pages
- **Thesis problem:** *To what extent does the management leadership contribute to the development of human resource creativity in the Condor Electronics complex, Bordj Bou Arreridj ?*
- **Population of study and its sample:** *It represents the study community in all (6397) employees in Condor Electronics Complex, and the study sample, it was chosen by the stratified random method, and its size was (400) members.*
- **The study methodology and tool's:** *The descriptive approach through the entrance of the social survey, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting study data.*
- **Statistic treatment:** *The researcher used the Statistical Package for Social Sciences program, version 24(SPSS.V24).*
- **The most important results:**
 - *The management leaders of Condor complex enjoy the characteristics of modern leadership at an average rate, in addition to adopting some traditional leadership characteristics.*
 - *The management leadership of the complex exercises low-level autocratic and free leadership, while democratic leadership exercises a high degree.*
 - *The management leadership of the complex exercise a transformational, transactional and ethical leadership in a medium degree, and transformational and transactional exercises simultaneously.*
 - *The most common leadership style for management leaders in Condor is the Democratic style.*
 - *The level of availability of creative skills among the employees of the Condor complex was average, and the intellectual fluency dimension is the most available for workers.*
 - *Modern leadership, with its (combined) styles, has a positive, positive, and strong influence in developing the creativity of human resources in the Condor complex.*
 - *The traditional leadership with its (combined) styles, has a positive, and medium influence in developing the creativity of human resources in the Condor complex.*
 - *There is a negative and weak significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of autocratic leadership on developing human resources creativity in Condor complex.*
 - *There is a positive and strong significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of democratic leadership on developing human resources creativity in Condor complex.*
 - *There is a no significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of free leadership on developing human resources creativity in Condor complex.*
 - *There is a positive and strong significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of transformational, transactional and ethical leadership on developing human resources creativity in Condor complex. and ethical leadership is the most influential in human resource creativity, followed by transactional leadership and finally transformational leadership.*
 - *There are no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the sample members about the study variables due to demographic variables (gender, marital status, age, educational qualification, professional experience, training courses).*
- **The most recommendations:** *The necessity of paying attention to human relations while dealing with subordinates, and adopting a leadership style in which the employee is given the opportunity to express his views and his views are respected and his needs are seen, based on the fact that interest in the human resource is one of the most important reasons for the success of modern organizations.*



Collège: Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
Département: Sciences de la gestion
Spécialisation: gestion des ressources humaines
Domaine d'études: Sciences humaines

Résumé du Thèse de Doctorat (LMD) en Sciences de Gestion en Management des Ressources Humaines

- **Titre de la thèse:** *Le rôle du leadership Management en développement créativité des ressources humaines dans les institutions économiques: une étude de terrain au complexe électronique Condor, Bordj Bou Arreridj.*
- **Préparation de l'étudiant:** Radhia Yousfi
- **Supervision du Dr:** Amel Youb
- **Nombre de pages du thèse:** 395 pages
- **Problème du thèse:** *Dans quelle mesure leadership Management contribue-t-il au développement de la créativité des ressources humaines dans Condor Electronics complexe, Bordj Bou Arreridj ?*
- **La communauté d'étude et son échantillon:** *La communauté d'étude était représentée par tous (6397) employés du Condor Electronics Complexe, et l'échantillon étudié, il a été choisi de par la méthode aléatoire stratifiée, et sa taille était de (400) membres.*
- **Méthodologie et outils de l'étude:** *l'approche descriptive jusqu'à l'entrée dans l'enquête sociale, et le questionnaire a été adopté comme principal outil de collecte des données de l'étude.*
- **Traitement statistique:** *le chercheur a utilisé le paquet statistique des sciences sociales, version 24: (SPSS. V24).*
- **Les résultats les plus importants:**
 - *Les Management leaders du Condor complexe jouissent des caractéristiques du leadership moderne à un taux moyen, en plus d'adopter certaines caractéristiques classique du leadership.*
 - *Les Management leaders du complexe exerce un leadership autocratique et libre de bas niveau, tandis que le leadership démocratique exerce un degré élevé.*
 - *Les Management leaders du complexe exercent un leadership transformateur, réciproque et éthique à un degré moyen, et les leaders transformateurs et réciproques exercent simultanément.*
 - *Le style de leadership le plus courant pour les Management leaders de Condor est démocratique.*
 - *Le niveau de disponibilité des compétences créatives parmi les employés de Condor était moyen, et la dimension de la fluidité intellectuelle est la plus disponible parmi les employeurs.*
 - *Le leadership moderne, avec ses styles (combinés), a une influence positive, et forte dans le développement de la créativité des ressources humaines dans le complexe Condor.*
 - *Le leadership traditionnel avec ses styles (combiné) a une influence positive, et moyenne sur le développement de la créativité des ressources humaines dans le complexe Condor.*
 - *Il y a un effet statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0,05$) négatif et faible du leadership autocratique en développement de créativité des ressources humaines dans Condor complexe.*
 - *Il y a un effet statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0,05$) positive et forte du leadership démocratique en développement de la créativité des ressources humaines dans Condor complexe.*
 - *Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0,05$) du leadership libre en développement de la créativité des ressources humaines dans Condor complexe.*
 - *Il y a un effet statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0,05$) positif et fort du leadership transformationnel, réciproque et éthique en développement de la créativité des ressources humaines dans Condor complexe. Le leadership éthique est le plus influent en créativité des ressources humaines, suivi du leadership réciproque et enfin du leadership transformationnel.*
 - *Il n'y a pas de différences statistiquement au niveau de ($\alpha \leq 0,05$) dans les réponses des membres de l'échantillon concernant les variables de l'étude en raison de variables démographiques (sexe, situation social, âge, qualification scolaire, expérience professionnelle, cours de formation).*
- **Les recommandations les plus importantes:**
 - *La nécessité de prêter attention aux relations humaines tout en traitant avec les subordonnés, et d'adopter un style leadership dans lequel l'employé a la possibilité d'exprimer ses opinions et ses opinions sont respectées et ses besoins sont perçus, en raison du fait que l'intérêt pour ressources humaines est l'une des raisons les plus importantes du succès des organisations modernes.*



– Mots-clés – Keywords – الكلمات المفتاحية

فرنسي	أنجليزي	عربي
Leadership	Leadership	القيادة
Leadership Management	Management Leadership	القيادة الإدارية
Leadership Traditionnel	Traditional Leadership	القيادة التقليدية
Leadership Moderne	Modern Leadership	القيادة الحديثة
Styles de Leadership Management	Management Leadership Styles	أنماط القيادة الإدارية
Leadership Autocratique	Autocratic Leadership	القيادة الأوتوقراطية
Leadership Démocratique	Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Leadership Libre	Free/laissez-faire Leadership	القيادة الحرة
Leadership Réciproque	Transactional Leadership	القيادة التبادلية
Leadership Transformationnel	Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Leadership Ethique	Ethical Leadership	القيادة الأخلاقية
Créativité	Creativity	الإبداع
Pensée Créative	Creative Thinking	التفكير الإبداعي
Compétences Créatives	Creative Skills	المهارات الإبداعية
Ressources Humaines	Human Resources	الموارد البشرية
Condor Electronique Complexe	Condor Electronics Complex	مجمع كوندور الكترونيك

إهداء

Dedication

إلى الوالدين الكريمين بَرًا وإحسانًا

أمي الحبيبة ... أبي الغالي ... أنتم شجرة حياتي، دماؤكما سُر نجاحي، لو
كثرت طول الدهر عن فضلكما عليّ ... ما كنت لأوفي حقكما، اللهم بارك لي
في والديّ، واحفظهما لي وأدظهما برحمتك في عبادك الصالحين !!!

إلى إخوتي الأعمام محبةً واعتزازًا

أخي ... لظالما كنت شجرة أستند بها طريقتي !!!

إخواتي ... لظالما كنتن زعم السنك في حياتي !!!

إلى جميع أفراد عائلتي وأقاربي، إلى كل من سجعني لإتمام

دراستي ... إلى كل من ساندني ووقفني إلى جانبي ...

إليكم جميعًا ... أهدي ثمرة جهدي

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ ❁

الحمد لله رب العالمين، وخير صلاة وأزكى سلام على أشرف المرسلين، سيدنا وحبينا ونبينا محمد، نور الهدى خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله الطيبين وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

عملا بقول الله تعالى: ﴿ (11) وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (12) ﴾ لقمان - 12 -

وقال تعالى أيضا: ﴿ (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40) ﴾ النمل - 40 -

ويقول أيضا: ﴿ (6) وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... (7) ﴾ ابراهيم - 7 -
وعملا بقول الرسول (ﷺ): "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" - رواه الترمذي -

فأولُ الحمد لله جلّ وعلا، الذي منّ علينا بنعمة العلم، وعظيم فضله أن منحنا الشجاعة والجهد والتوفيق لإتمام هذا البحث المتواضع، وأسأله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لما يحبّه ويرضاه وينفع بهذا العمل ويجعله خالصا أمام وجهه الكريم. وبعد أن أكرمنا الله بإتمام هذا العمل، كان لزاما أن أنسب الفضل لذوي الفضل:

فلا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان الشكر أقل ما يمكن أن يُقدّم لها: أستاذتي المحترمة الدكتورة/ **أمال يوب**، والتي تفضلت بالإشراف على هذا البحث مذ كان بصيصا حتى خرج إلى النور في صورته الحالية، فلم تبخل عليّ بتوجيهاتها، نصائحها ووقوفها إلى جانبي في مختلف الظروف، فكانت المشرفة، الناصحة، السند والأخت ... لك كل التقدير والاحترام الدكتورة/ أمال يوب.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل - محكمي أداة الدراسة - على تكريمهم بتحكيم الاستبانة، وما بذلوه من جهد ووقت في قراءتها وما تقدّموا به من ملاحظات قيّمة بشأنها.

ولا يسعني أن أنسى بالشكر والتقدير عمال وموظفي مجمع Condor Electronics برج بوغريج على تعاونهم؛ إلى جميع أستاذتي خلال مشواري العلمي؛ إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي؛ إلى من أمسك بيدي نحو طريق العلم والمعرفة؛ إلى من لم يبخل عليّ بكلمة خير أو دعاء ونسيت ذكره ... جزاكم الله عني خير الجزاء.

سائلة المولى جلّ وعلا أن يذبح بهذا العمل المتواضع وأن يوفق الجميع إلى ما يحبه ويرضاه !!!

اللهم إن هذا جمدي، إن أصبب فمن فضلك، وإن أخطأ فمن نفسي، وسلام على المرسلين والحمد لله

رب العالمين !!!

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	آية قرآنية
-	مستلخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
-	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
-	إهداء
-	شكروعرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	قائمة الاختصارات
53 – 1	المقدمة العامة
2 – 1	1- مقدمة
4 – 3	2- إشكالية الدراسة
7 – 4	3- فرضيات الدراسة
13 – 7	4- أنموذج الدراسة
14 – 13	5- متغيرات الدراسة
15 – 14	6- أهمية الدراسة
16 – 15	7- أهداف الدراسة
17 – 16	8- منهج الدراسة
18 – 17	9- حدود الدراسة
19 – 18	10- دواعي ومبررات اختيار موضوع الدراسة
19 – 19	11- صعوبات الدراسة
23 – 19	12- التعريف بمصطلحات الدراسة
24 – 23	13- هيكلية الدراسة
53 – 24	14- الدراسات السابقة
119 – 54	الفصل الأول: القيادة الإدارية
54 – 54	تمهيد
73 – 55	المبحث الأول: تأصيل مفهوم القيادة الإدارية
59 – 55	المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة بها
66 – 59	المطلب الثاني: القيادة الإدارية: المفهوم، الأهمية والخصائص
73 – 66	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية
98 – 73	المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية ونظرياتها

(... تابع فهرس المحتويات)

الصفحة	الموضوع
83 – 73	المطلب الأول: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري
98 – 83	المطلب الثاني: نظريات ومداخل دراسة القيادة الإدارية
118 – 98	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
100 – 99	المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي
105 – 100	المطلب الثاني: الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية
118 – 106	المطلب الثالث: الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية
119 – 119	خلاصة الفصل
181 - 120	الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع
120 – 120	تمهيد
153 – 121	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع
141 – 121	المطلب الأول: مفهوم الإبداع، أهميته والمفاهيم المرتبطة به
148 – 141	المطلب الثاني: نظريات الإبداع وأشكاله
153 – 149	المطلب الثالث: الشخص المبدع وأهم سماته
166 – 153	المبحث الثاني: الإبداع عملية ديناميكية في المنظمة
158 – 153	المطلب الأول: مكونات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية
161 – 159	المطلب الثاني: دورة حياة الأفكار الإبداعية
166 – 161	المطلب الثالث: المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي
180 – 166	المبحث الثالث: الإبداع الإداري في المنظمات
171 – 166	المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري
174 – 171	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
180 – 174	المطلب الثالث: معوقات الإبداع وأساليب التغلب عليها
181 – 181	خلاصة الفصل
231 – 182	الفصل الثالث: دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية
182 – 182	تمهيد
204 – 183	المبحث الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع وأساليبها
185 – 183	المطلب الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات
186 – 185	المطلب الثاني: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري
204 – 186	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي
213 – 204	المبحث الثاني: القيادة وتنمية الإبداع في المنظمات
207 – 205	المطلب الأول: الخصائص التنظيمية وأسس تبني الإبداع في المنظمات
211 – 207	المطلب الثاني: فاعلية السلوك القيادي في تحقيق الإبداع في المنظمة
213 – 211	المطلب الثالث: تنمية الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي
230 – 213	المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

(... تابع فهرس المحتويات)

الصفحة	الموضوع
218 – 213	المطلب الأول: جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع
225 – 218	المطلب الثاني: دعائم ومتطلبات القيادة الإدارية لحفز وتنمية الإبداع لدى العاملين
230 – 225	المطلب الثالث: القيادة الإبداعية
231 – 231	خلاصة الفصل
341 – 232	الفصل الرابع: دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور الكترولنيكس برج بوغيريج
232 – 232	تمهيد
269 – 233	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
239 – 233	المطلب الأول: تقديم عام لمجمع كوندور (Condor Electronics)
246 – 239	المطلب الثاني: مصادر الحصول على البيانات، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة وعينتها.
269 – 247	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
293 – 269	المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
274 – 269	المطلب الأول: الإحصاء الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ..
288 – 274	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور القيادة الإدارية
293 – 288	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور إبداع الموارد البشرية
340 – 294	المبحث الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
296 – 294	المطلب الأول: نتائج اختبار الارتباطات بين متغيرات الدراسة
324 – 296	المطلب الثاني: نتائج اختبار علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة
333 – 324	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة
340 – 333	المطلب الرابع: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
341 – 341	خلاصة الفصل
349 – 342	الخاتمة العامة
364 – 350	المصادر والمراجع
395 – 365	قائمة الملاحق

- قائمة الجداول (List of Tables) -

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أهم المهارات الإبداعية الأكثر تداولاً حسب عينة من الباحثين.....	(1)
24	الهيكل العام للدراسة.....	(2)
25	دراسة محلية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية.....	(1-3)
26	دراسة محلية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية.....	(2-3)
27	دراسة محلية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية.....	(3-3)
28	دراسة محلية رقم (4) حول متغير القيادة الإدارية.....	(4-3)
28	دراسة محلية رقم (5) حول متغير القيادة الإدارية.....	(5-3)
29	دراسة عربية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية.....	(1-4)
30	دراسة عربية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية.....	(2-4)
30	دراسة عربية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية.....	(3-4)
31	دراسة أجنبية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية.....	(1-5)
32	دراسة أجنبية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية.....	(2-5)
33	دراسة أجنبية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية.....	(3-5)
33	دراسة محلية رقم (1) حول متغير الإبداع.....	(1-6)
34	دراسة محلية رقم (2) حول متغير الإبداع.....	(2-6)
35	دراسة محلية رقم (3) حول متغير الإبداع.....	(3-6)
36	دراسة عربية رقم (1) حول متغير الإبداع.....	(1-7)
37	دراسة عربية رقم (2) حول متغير الإبداع.....	(2-7)
37	دراسة عربية رقم (3) حول متغير الإبداع.....	(3-7)
38	دراسة أجنبية رقم (1) حول متغير الإبداع.....	(1-8)
39	دراسة أجنبية رقم (2) حول متغير الإبداع.....	(2-8)
39	دراسة أجنبية رقم (3) حول متغير الإبداع.....	(3-8)
40	دراسة محلية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(1-9)
41	دراسة محلية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(2-9)
41	دراسة محلية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(3-9)
42	دراسة عربية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(1-10)
43	دراسة عربية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(2-10)
44	دراسة عربية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(3-10)
44	دراسة عربية رقم (4) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(4-10)
45	دراسة أجنبية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(1-11)
46	دراسة أجنبية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(2-11)
47	دراسة أجنبية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(3-11)
47	دراسة أجنبية رقم (4) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(4-11)
48	دراسة أجنبية رقم (5) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.....	(5-11)

(... تابع قائمة الجداول)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	ملخص لأهم الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية	(12)
57	الاختلافات بين المدير والقائد	(13)
58	الفرق بين القائد، المدير والرئيس	(14)
69	صفات القائد الإداري الناجح	(15)
83	المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري من منظور إسلامي	(16)
112	مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	(17)
116	خصائص القيادة الأخلاقية	(18)
129	أهم الفروق بين مفهومي الإبداع والابتكار	(19)
130	أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار	(20)
130	مقارنة بين الإبداع والتحسين المستمر	(21)
133	بعض الفروق بين مفهومي الإبداع والذكاء	(22)
135	أقسام التفكير	(23)
136	تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن والنصف الأيسر من الدماغ	(24)
138	الإبداع ووظائف المخ	(25)
195	المبادئ الإبداعية لـ (ألتشرلر)	(26)
216	أهم الاختلافات بين فرق العمل وجماعات العمل	(27)
229	الفرق بين القادة المبدعين والمديرين المنفذين	(28)
234	تطور عدد الموظفين بمجمع كوندور Electronics خلال الفترة (2012 – 2018)	(29)
234	تطور عدد الموظفين حسب التقسيم الوظيفي خلال الفترة (2012 – 2018)	(30)
246	حجم المجتمع والعينة والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	(31)
250	توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والمحاور المكونة لها	(32)
251	درجات قياس فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	(33)
251	المعيار المعتمد في تفسير درجة (الممارسة/التوافر) لمحاور ومتغيرات الدراسة	(1-34)
252	المعيار المعدل المعتمد في تفسير درجة (الممارسة/التوافر) لمحاور ومتغيرات الدراسة	(2-34)
254	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T-test) لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية	(35)
255	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأوتوقراطية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(1-36)
255	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(2-36)
256	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الحرة باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(3-36)
257	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(4-36)

(... تابع قائمة الجداول)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
257	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التبادلية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(5-36)
258	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له	(6-36)
259	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع (المهارات الإبداعية) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له	(37)
261	ثبات أداة الدراسة ومجالاتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	(1-38)
263	اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability)	(2-38)
265	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام طريقة معامل الالتواء ومعامل التفرطح	(39)
266	اختبار مشكلة التعددية الخطية باستخدام طريقة معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)	(40)
270	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"	(1-41)
270	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة الاجتماعية"	(2-41)
271	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "العمر"	(3-41)
272	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "المؤهل العلمي"	(4-41)
273	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الخبرة المهنية"	(5-41)
274	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الدورات التدريبية"	(6-41)
275	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التقليدية بأنماطها المختلفة بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية	(1-42)
276	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الحديثة بأنماطها المختلفة بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية	(2-42)
277	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(1-1-42)
278	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(2-1-42)
280	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الحرة بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(3-1-42)
281	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(1-2-42)
284	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(2-2-42)
286	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الأخلاقية بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية	(3-2-42)
289	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إبداع الموارد البشرية (المهارات الإبداعية مجتمعة) بمجمّع كوندور Electronics مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي	(43)

(... تابع قائمة الجداول)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
290	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد الطلاقة الفكرية بمجمّع كوندور مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية.....	(1-44)
290	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد الأصالة الفكرية بمجمّع كوندور مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية.....	(2-44)
291	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد المرونة الفكرية بمجمّع كوندور مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية.....	(3-44)
292	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد الحساسية للمشكلات بمجمّع كوندور مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية.....	(4-44)
293	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد روح المخاطرة بمجمّع كوندور مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية.....	(5-44)
294	مجالات قياس قوة معامل الارتباط (بيرسون).....	(45)
294	نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (مجتمعة) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"....	(1-46)
295	نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (منفصلة) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"....	(2-46)
298	ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية.....	(1-47)
298	معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية.....	(2-47)
301	معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الأوتوقراطية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)	(1-48)
301	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الأوتوقراطية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise).....	(2-48)
302	معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أبعاد القيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع (Stepwise)....	(3-48)
303	معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الديمقراطية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)	(1-49)
304	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الديمقراطية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)....	(2-49)
305	معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أبعاد القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع (Stepwise) ...	(3-49)
306	ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة الحر وإبداع الموارد البشرية.....	(1-50)
306	معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية.....	(2-50)
308	ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية.....	(1-51)
308	معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية.....	(2-51)
311	الارتباط الخطي بين إبداع الموارد البشرية وأنماط القيادة الحديثة (مجتمعة) باستخدام طريقة Enter.....	(1-52)
312	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أنماط القيادة الحديثة (مجتمعة) وتنمية إبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة Enter.....	(2-52)
312	معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أنماط القيادة الحديثة في تنمية الإبداع بطريقة Enter.....	(3-52)
313	معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الحديثة في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise).....	(1-53)
314	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أنماط القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise).....	(2-53)

(... تابع قائمة الجداول)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
315	معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أنماط القيادة الحديثة في تنمية الإبداع باستخدام طريقة (Stepwise)	(3-53)
316	معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(1-54)
317	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية وإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(2-54)
318	معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية إبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(3-54)
320	معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة التبادلية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(1-55)
320	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة التبادلية وإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(2-55)
321	معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في تنمية إبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(3-55)
322	معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة الأخلاقية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(1-56)
323	تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(2-56)
324	معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية باستخدام طريقة (Stepwise)	(3-56)
325	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي الذكور والإناث	(1-57)
326	نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الجنس"	(2-57)
326	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي "متزوج وغير متزوج"	(1-58)
327	نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الحالة الاجتماعية"	(2-58)
327	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي "المستفيدين وغير المستفيدين من الدورات التدريبية"	(1-59)
327	نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الدورات التدريبية"	(2-59)
328	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين المجموعات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)	(1-60)
329	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية"	(2-60)

(... تابع قائمة الجداول)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
330	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات "الذكور والإناث" و"متزوج وغير متزوج" و"مستفيد وغير مستفيد من الدورات التدريبية".....	(1-61)
331	نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعًا لاختلاف متغير "الجنس، الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية".....	(2-61)
332	نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين المجموعات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية).....	(1-62)
332	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعًا لاختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية".....	(2-62)
333	ملخص عام لاختبار فرضيات الدراسة.....	(63)
339	عدد المستفيدين من التكوين والمبلغ المخصص للتكوين (دج) خلال الفترة (2013 – 2017).....	(64)
340	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين (داخلي – خارجي – مؤتمرات – تربيّصات) للفترة (2012 – 2014).....	(65)

- قائمة الأشكال (List of Figures) -

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	أساليب القيادة القائمة على استخدام القوة (القيادة التقليدية).....	(1)
9	نموذج القيادة حسب (Bass & Riggio)	(2)
10	القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي	(3)
12	النموذج المقترح للدراسة- متغيرات الدراسة -	(4)
73	عناصر القيادة الإدارية	(5)
85	نموذج السمات القيادية حسب (Zaccaro)	(6)
87	الأنماط القيادية حسب دراسات جامعة أوهايو (Ohio)	(7)
87	نموذج جامعة Michigan لأنماط السلوك القيادي	(8)
88	الأنماط القيادية الخمس وفق نموذج الشبكة الإدارية لـ R. Black & J. Mouton	(9)
90	المتغيرات الموقفية حسب نظرية Fiedler	(10)
93	نموذج "هيرسي وبلانشارد" للقيادة	(11)
94	نظرية مسار الهدف لـ "House & Mitchell"	(12)
98	حوصلة لأهم مداخل دراسة القيادة الإدارية	(13)
104	مبادئ القيادة الديمقراطية	(14)
111	أبعاد القيادة التبادلية	(15)
126	مفهوم الإبداع	(16)
129	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	(17)
135	أقسام التفكير	(18)
141	حلقة الإبداع - المفاهيم المرتبطة بالإبداع -	(19)
148	أنواع الإبداع	(20)
158	مراحل العملية الإبداعية	(21)
161	دورة حياة الأفكار الإبداعية	(22)
162	القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي	(23)
165	المهارات الأساسية التي تميز الشخصية المبدعة	(24)
168	إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي	(25)
169	تأثير عمليات الجماعة في العلاقة بين إبداع الفرد وإبداع الجماعة	(26)
177	أقوال سلبية معيقة للإبداع	(27)
178	معوقات الإبداع	(28)
193	نموذج عام (تقليدي) لحل المشكلات	(29)
194	نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في نظرية تريز TRIZ	(30)
200	القبعات الست للتفكير الإبداعي	(31)
206	القيادة وأسلوب الإدارة	(32)

(... تابع قائمة الأشكال)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
218 التمكين وعلاقته بتنمية الإبداع لدى العاملين	(33)
220 الدعامات الأساسية لحفز العاملين على الإبداع	(34)
221 البيئة التي تنمي الإبداع	(35)
234 تطور عدد الموظفين بمجمع كوندور الإلكترونيك خلال الفترة (2012 – 2018)	(36)
237 الهيكل التنظيمي لمجمع Condor Electronics برج بوويريج	(37)
270 الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الجنس"	(1-38)
271 الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الحالة الاجتماعية"	(2-38)
271 الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "العمر"	(3-38)
272 الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي"	(4-38)
273 الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الخبرة المهنية"	(5-38)
274 الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الدورات التدريبية"	(6-38)
299	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل "القيادة التقليدية" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"	(39)
299	انتشار البواقي للمتغير المستقل "القيادة التقليدية" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"	(40)
300	نموذج خط الانحدار للعلاقة بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية	(41)
309	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"	(42)
309	انتشار البواقي للمتغير المستقل "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"	(43)
310	نموذج خط الانحدار للعلاقة بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية	(44)
311 شروط الانحدار المتعدد (انتشار البواقي، الطبيعية، والخطية)	(45)
340 النموذج النهائي للدراسة بعد اختبار الفرضيات	(46)

- قائمة الملاحق -

الصفحة	العنوان	الرقم
365	استبانة الدراسة في صورتها الأولى.....	الملحق رقم (1)
371	طلب تحكيم استبانة.....	الملحق رقم (2)
372	استبانة الدراسة في صورتها النهائية.....	الملحق رقم (3)
379	ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية.....	الملحق رقم (4)
380	جدول Morgan لتحديد حجم العينة.....	الملحق رقم (5)
381	قائمة الأساتذة المحكمين.....	الملحق رقم (6)
382	إقرار الأستاذ المشرف.....	الملحق رقم (7)
383	إقرار الطالبة.....	الملحق رقم (8)
384	تفويض الطالبة.....	الملحق رقم (9)
385	بعض نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).....	الملحق رقم (10)

- قائمة الاختصارات (Liste of Abbreviations) -

الكتاب الصحيحة (الأصل)	المختصر (باللغة العربية)	الرقم
صفحة	ص	01
من صفحة إلى صفحة	ص ص	02
دون طبعة	د.ط	03
الطبعة الأولى، الطبعة الثانية، الطبعة الثالثة، ...	ط1، ط2، ط3، ...	04
الطبعة العربية	ط.ع	05
الطبعة العربية الأولى	ط.ع1	06
دون مكان نشر (المدينة)	د.م.ن	07
دون دار نشر (الناشر)	د.د.ن	08
دون سنة	د.س	09
N°	In English	The Correct Write
01	p	page
02	p p	From page to page
03	Op. cit	Ouvrage cité / œuvre citée
04	Ibid	Ibidem

المقدمة العامة

The General Introduction

المقدمة العامة

The General Introduction

- 1- مقدمة (Introduction)
- 2- إشكالية الدراسة (Problematic Study)
- 3- فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)
- 4- أنموذج الدراسة (Study Model)
- 5- متغيرات الدراسة (Study Variables)
- 6- أهمية الدراسة (Study Importance)
- 7- أهداف الدراسة (Goals of Study)
- 8- منهج الدراسة (Study Approach)
- 9- حدود الدراسة (Limites of the Study)
- 10- دواعي اختيار الموضوع (Reasons for Choosing The Subject of The Study)
- 11- صعوبات الدراسة (Study Difficulties)
- 12- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة (Procedural Definitions)
- 13- هيكلية الدراسة (Structure of the Study)
- 14- الدراسات السابقة (Previous Studies)

1- مقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي وما أفرزته البيئة المعاصرة من تغيرات عميقة وجذرية، جعل المنظمات تسعى جاهدة لمواجهة مجموعة من التحديات وبخاصة في ظل انفتاح الأسواق، انتشار التقانة والرقمية، سرعة انتقال المعلومات وغيرها، والبحث عن أنجع الطرق لمواجهة تلك التحديات بكفاءة. كما وقد شهدت بيئة الأعمال تصاعداً غير مسبوق في المنافسة واشتدادها على السوق المحلية والإقليمية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإبداع، والذي يتجسد في الإدخال المنظم والمتسارع للمنتجات الجديدة، وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المنظمات بالإبداع. وأمام كل هذا، أصبح من الضروري عليها التركيز على ما هو متاح لديها وهو المورد البشري، والبحث عن أفضل الوسائل لتنميته وتطويره والمحافظة عليه، باعتباره الرهان الوحيد القادر على تمكينها للتكيف مع تلك التحديات.

وحتى تواجه المنظمات تلك التحديات يتطلب منها إجراء تعديلات وتغييرات جذرية في أنظمتها الإدارية، ومنها التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في إدارتها، مثل هرمية السلطة والمركزية في اتخاذ القرارات، وهذا نتيجة للانتقادات التي واجهها المدخل التقليدي للإدارة وانعكاساته السلبية على هدر الطاقات الكامنة لتلك الموارد البشرية.

لذلك؛ تحظى القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات، وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها¹. كما وتعتبر القيادة واحدة من أكثر الحقول البحثية في مجال الدراسات التنظيمية، إلا أنها الأقل فهماً، وقد ركّز عدد كبير من الباحثين على خصائص القادة من خلال دراسة العلاقة بين سلوك القيادة والمؤشرات المختلفة لفعالية القيادة².

كما وتعتبر القيادة حجر الزاوية في حياة أي منظمة ومن أسباب نجاحها، فالقائد هو باعث الحياة فيها وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ونظراً لهذه الأهمية؛ يقول (بيتر دراكر): "في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المنظمات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المنظمات، والتي تمثل عنصرًا من عناصر ميزتها التنافسية، من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المنظمات على اختلاف أنواعها"³.

ولهذا؛ ففي نصف القرن العشرين؛ ازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة الإبداع والمبدعين، فلم يشهد تاريخ البشرية حقبة من الزمن تحدث فيها العديد من الكتاب والمفكرين وأصحاب الرأي عن حاجة هذا العصر إلى

¹ - عبد الناصر حافظ، حسين عباس. (2016). أنماط القيادة: الطرق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. دار غيداء للنشر والتوزيع، دم.ن، ط1، ص25.

² - Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), p302.

³ - علاء قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، ص13.

المبدعين بمثل ما حدث في هذه الفترة الأخيرة، فبعد أن كانت القدرة على التفكير الإبداعي تظهر بين نفر قليل من الأفراد أصبح غالبية علماء النفس يسلّمون بأن القدرة على التفكير الإبداعي شائعة بين الناس جميعاً، وأن الفرق بينهم يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة¹. ومن هنا؛ يعد النمط القيادي واحداً من أهم المجالات البحثية، لكونه يؤثر وبشكل كبير في نجاح وحدات الأعمال والمنظمات، وتتضح أهميته كونه عاملاً يؤثر في تقدم العمل والإبداع في المنظمة². فأمام تلك التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم؛ أصبحت القيادة الإدارية التقليدية (الكلاسيكية) بأنماطها غير قادرة أو تكاد تعجز عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة تلك التحديات، الأمر الذي ألزم المنظمات على تغيير الرؤية نحو أنماط قيادية حديثة تتصف بالمرونة وتكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

لذلك؛ أصبح الفكر الإداري الحديث يتطلب أنماطاً قيادية حديثة، تتماشى مع التوجهات الإدارية المعاصرة. من خلال تحويل دور القائد من الإداري إلى المساند والمحفز، فالقائد في الفكر الإداري المعاصر هو من يوجد وينمي فرق العمل بعناصرها الأكفاء، القادرين على تحمل مسؤولياتهم والمعتمدين في إنجاز أهدافهم على الخبرات والقدرات المتجددة التي يتمتعون بها. كما أنه ومع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة؛ بزغ توجه جديد في المنظمات العالمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماطاً ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، المشاركة في صنع القرار، الاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به³. فالمنظمات اليوم تعمل في بيئة متغيرة وبشكل سريع وتحتاج إلى قادة وليس إلى مديري تقليديين، وقادة مبدعين قادرين على تمكين المنظمات ومواردها البشرية والمادية على الإبداع وتخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة والتحديات المستمرة، وخاصة في العقود الأخيرة والتي تحتم عليها استثمار الفرص في بعض الأحيان ومواجهة تلك التحديات في أحيان أخرى، والمتمثلة بقدرة وكفاءة قادتها وتمايز أساليبهم وتفوق بعضهم على الآخر في اتخاذ قرارات تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثارها إلى المستقبل⁴.

ومن هنا؛ تأتي هذه الدراسة للبحث في دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية العاملة في مجمّع كوندور الكترونيك (Condor Electronics) بولاية برج بوعرييج - الجزائر - باعتبار أن الإبداع أصبح أساسياً لجميع المنظمات على اختلاف نوعها، حجمها وشكلها القانوني، وأصبح من أولويات القيادة الإدارية الاهتمام بموضوع الإبداع وأن تعمل على تنميته لدى المرؤوسين واستنهاض الأفكار الإبداعية الكامنة في عقولهم، والعمل على دعمها من خلال توفير المناخ والبيئة اللازمة لظهوره باعتباره أساس تفوق المنظمات والسبيل لبلوغ رؤيتها وتحقيق أهدافها وكذا مصدر القوة الحقيقي للتميز والتنافس على المستقبل.

¹ - أحمد إمام. (2013). التنمية البشرية والإبداع الإداري: دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، ط1، ص172.

² - زيد ماجد، عبد الرضا بدرابي. (2013). أنماط القيادة وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 9(34)، ص59.

³ - أمجد دراركة، هدى المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(2)، ص223.

⁴ - حسين نجم. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد42، ص119.

2- إشكالية الدراسة:

لقد عاشت المنظمات ولوقت طويل تحت سيطرة نظم تقليدية في الإدارة، حيث كانت سائدة اعتقادات سلبية عن القيادة وأن المدير يفاخر تحت سلطة المنصب بأنه يقود جيشا من المرؤوسين يخضعون له ولا يمكنهم التصرف دون قراراته أو مشورته.

وكثيرًا ما ترددت في مؤسساتنا عبارة (بناء على توجيهات المدير...)، فإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للمستويات الإدارية العليا؛ فكيف الحال بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا، ألا يستدعي ذلك تطوير الثقافة الإدارية وإطلاق حرية الإبداع وترقية المتميزين. فالسلبات التي يخلقها المنهج التقليدي للإدارة داخل المنظمات عديدة، منها ما يرتبط بالفرد ومنها ما يرتبط بالإدارة، فما يرتبط بالفرد مثلا كالهروب الدائم من المسؤولية والتمسك بالإجراءات واللوائح الرسمية العقيمة وبحرفية القوانين ... الخ، وبالتالي جمود وعدم مرونة الأداء؛ أما الإداري التقليدي ليس لديه الرغبة في تفويض السلطة ويميل إلى المركزية في أداء العمل، مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار، كما أنه ليس لديه رغبة في تطوير أسلوب العمل، ما يجعله نمطي الأداء يتصف بالتردد والبطء في التنفيذ، والتقييد بأسلوب أداء ثابت. ومن سلبات المنهج التقليدي للإدارة التدرج النمطي في السلطة، والتأكيد على أهمية التنظيم الرسمي، فيكون فقط إصدار الأوامر والقرارات وتبليغها للمرؤوسين من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ومن ثم انتفاء العناصر المعنوية كبواعث للاجتهاد والإبداع، وتحول العلاقة بين القيادة وموظفيها علاقة مادية جافة¹، وهو ما يقتل دافعية الأفراد نحو التقدم والإبداع. ولهذا نلاحظ أنه ازدادت الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع، ويرجع ذلك إلى أكثر من سبب، وبالدرجة الأولى يرجع إلى تعقد المجتمع المعاصر الذي يتطلب عددا كبيرا من المختصين الجديرين بحل المشكلات التي تتطلب روح الإبداع، حيث أشار "جيلفورد" في دراسة له إلى الحاجة الكبيرة لكوادر تملك المواهب المبدعة بتأكيد على "القيمة الاقتصادية الضخمة للأفكار الجديدة"، وعلى ضرورة تمييز أولئك الذين تكمن فيهم القدرة على الإبداع، وقد أصبحت معظم الدراسات تهتم بدراسة هذه الظاهرة (الإبداع) لا على المستوى النظري المنهجي فحسب، بل على مستوى تطبيقي عملي أيضا².

ثم إن أداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، وقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تتحدد من خلال العوامل الموقفية وترتبط بشخصيات وفلسفة القادة وخبراتهم، وبطبيعة المرؤوسين كمستوى التعليم، الشخصية، فضلا عن بيئة العمل، ولما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير المستخدمة، تعكس التباين في أساليب وأنماط القيادة الإدارية.

ومن هنا فإنه يمكن معالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية العاملة بمجمع Condor Electronics بولاية

برج بوعرييج ؟

¹ - سيد عيد. (2010). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص182.

² - ألكسندرو روشكا. (1989). الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، عالم المعرفة، الكويت، دط، ص12.

وللإجابة عن إشكالية الدراسة: تم طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مستوى توافر أنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة بمجمّع كوندور Electronics برج بوغريج ؟ وما هو النمط القيادي الذي يبديه القادة الإداريون بالمجمّع محل الدراسة ؟
 - ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمّع كوندور Electronics برج بوغريج ؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية التقليدية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمّع كوندور Electronics برج بوغريج ؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية الحديثة في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمّع كوندور Electronics برج بوغريج ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى إدراك العاملين بمجمّع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية) ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات العاملين بمجمّع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية) ؟
- 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وأستلثها الفرعية، تم صياغة الفرضية العامة التالية:

الفرضية العامة للدراسة:

للقيادة الإدارية دور في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمّع كوندور Electronics برج بوغريج.

ولاختبار صحة الفرضية العامة؛ تم تقسيمها إلى أربع (4) فرضيات رئيسة هي كالتالي:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_{1-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{1-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

ويتفرع عن هذه الفرضية: الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H₁₋₁₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأوتوقراطية بأبعادها القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₁₋₁₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأوتوقراطية بأبعادها القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H₁₋₂₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₁₋₂₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H₁₋₃₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics .

الفرضية البديلة (H₁₋₃₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics .

● الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الصفرية (H₂₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₂₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة؛ الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H₂₋₁₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₂₋₁₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H₂₋₂₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₂₋₂₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H₂₋₃₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₂₋₃₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمّع كوندور Electronics.

● الفرضية الرئيسة الثالثة:

الفرضية الصفرية (H₃₋₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك العاملين بمجمّع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

الفرضية البديلة (H₃₋₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في مستوى إدراك العاملين بمجمّع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

● الفرضية الرئيسة الرابعة:

الفرضية الصفرية (H₄₋₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في إجابات العاملين بمجمّع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

الفرضية البديلة (H₄₋₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في إجابات العاملين بمجمّع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

4- أنموذج الدراسة:

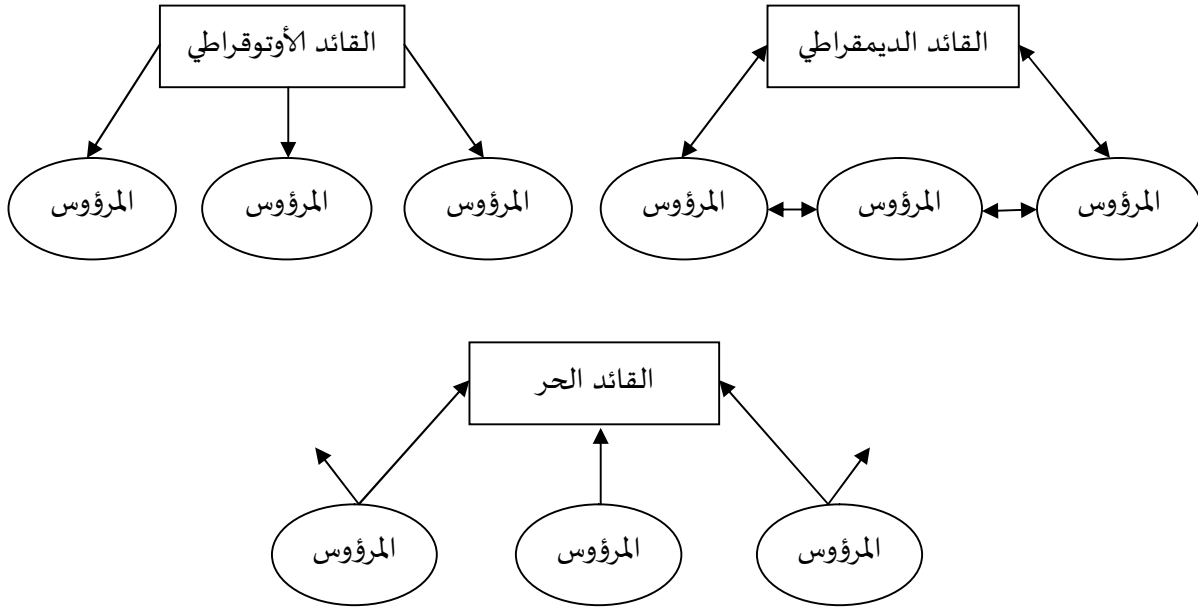
● أنموذج القيادة الإدارية:

لبناء أنموذج الدراسة الخاص بالقيادة الإدارية: تم الاعتماد على العديد من النماذج العلمية في القيادة، حيث تم الاعتماد على أنموذج (Lewin, Lippit & White, 1939) والذين يرون أن القيادة هي نمط للسلوكيات التي يمارسها القائد عند التعامل مع الموظفين، وقد قاموا بتحديدها في ثلاث أنماط أساسية هي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة غير الموجهة¹. وفي إشارة (Lowin) بأن هناك ثلاث أنماط تقليدية (كلاسيكية) للقيادة هي: الأسلوب الاستبدادي (الأوتوقراطي): النمط الديمقراطي (المشارك) والنمط الحر، يرى أن هذه الأنماط هي تصنيف مبسط للقيادة في الممارسة العملية، وعادة لا يتفق القادة على ممارسة نمط واحد من هذه الأنماط، لكنهم يميلون إلى المزج بينها². ويبين هذه الأنماط في الشكل رقم (1):

¹- Bhatti. N, Maitlo. G. M, Shaikh. N, Hashmi. M. A, & Shaikh. F. M. (2012). The impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, *International Business Research*, 5(2), p193.

²- Gonos. J, & Gallo. P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation, *Journal of Management*, 18(2), pp: 161-162.

شكل (1): أساليب القيادة القائمة على استخدام القوة (القيادة التقليدية)



Source: Gonos. J, & Gallo. P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation, *Journal of Management*, 18(2), p162.

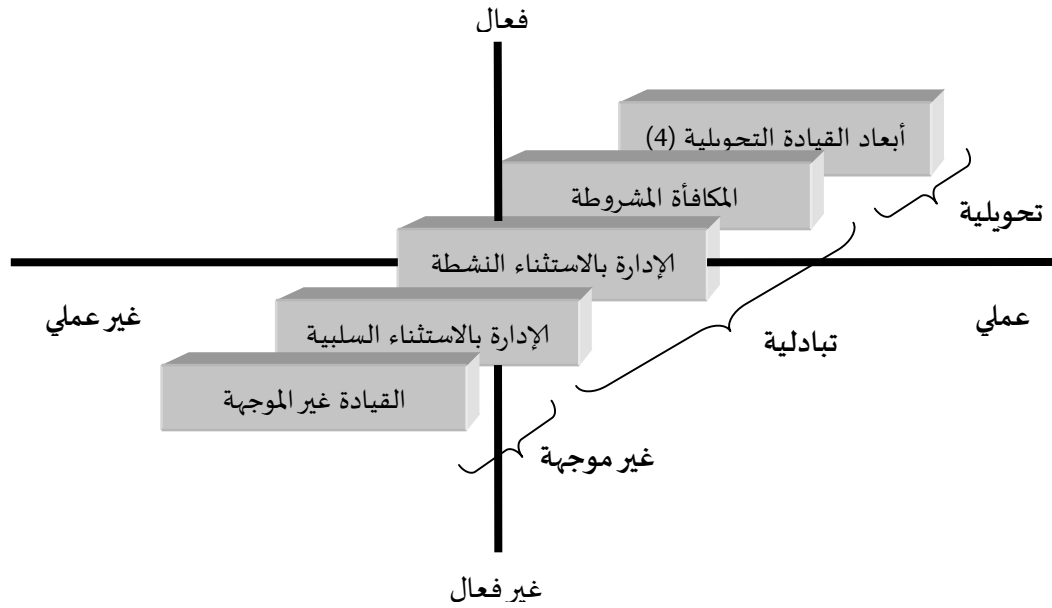
لكن؛ نجد أنه من متطلبات العمل الإداري الحديث هو الانتقال من الأشكال التقليدية للقيادة إلى القيادة الحديثة، التي تعني استبدال الحذر والخوف بالفهم الواسع للأمور، إذ أنّ أغلب التطورات لا تعالج بالأنماط التقليدية¹، وهنا، يرى (Burns, 1978) أن هناك نمطين أساسيين من القيادة هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، حيث يرى أن هذه الأخيرة تمثل عملية يرفع فيها القادة والأتباع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدوافع، أما الأولى فهي تقوم على تبادل العمل والمكافأة².

كما تم الاعتماد على الأنموذج الذي اقترحه (Bass & Riggio, 2006) للقيادة، حيث تم تقسيم القيادة إلى ثلاث أنماط هي: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل، كما هو موضح في الشكل رقم (2):

¹ - إسحق حمدان. (2019). القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء، *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(111), ص201.

² - Romascanu. M. C, Gheorghe, V. & Stanescu, D. F. (2017). An Exploratory Study of Full Range Leadership Model and Nonverbal Sensitivity, *Logos Universality Mentality Education Novelty, Section: Social Sciences*, 6(1), p84.

شكل (2): نموذج القيادة حسب (Bass & Riggio)



Source: Bass. B. M, & Riggio. R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London, Second Edition, p9.

أما فيما يخص اعتماد الطالبة لنمط القيادة الأخلاقية؛ فإنه عند مواجهة المنظمة اتخاذ قرار وتحكمه معضلة أخلاقية. هنا يفضل للقادة استخدام نمط قيادة أخلاقي، وأن لجوء القادة إلى هذا النمط من القيادة يمكنهم من فهم الموقف عندما يواجهون خيارات صعبة¹، لا تخضع للقوانين ولا للوائح التنظيمية وإنما تستند إلى ما يراه القائد صحيحًا استنادًا إلى قيمه الأخلاقية.

● **أنموذج الإبداع:** الإبداع واحد من أكثر المجالات البحثية دراسةً، وقد تعددت تعريفاته واختلفت باختلاف الزوايا والرؤى، هذه التعريفات يمكن تصنيفها في ثلاث تصنيفات كما يلي²:

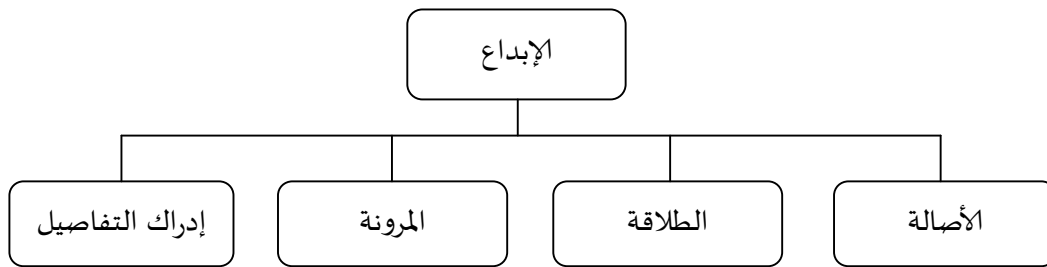
- **الإبداع كعملية:** وتهدف إلى إيجاد حل فريد للمشكلة عبر سلسلة من العمليات، أي هو عملية عقلية لها خصائصها، تتضمن مراحل مختلفة ومتتابعة.
- **الإبداع كإنتاج:** وهنا يعرف الإبداع بأنه إنتاج جديد ملموس، أي هو إنتاج جديد سواء في عناصره أو في صياغته، على أن يكون هذا الإنتاج ملموسًا ومتفردًا أو نادرًا. ويتوافق فيه معايير أساسية هي: الجودة؛ المنفعة؛ القابلية للتطبيق أو التنفيذ العملي؛ القبول الاجتماعي واستمرارية الأثر.
- **الإبداع كقدرة عقلية:** يمثل الإبداع هنا مجموعة من القدرات العقلية أهمها: الحساسية للمشكلات؛ ذاكرة الأفراد؛ الطلاقة؛ المرونة؛ الأصالة؛ الأصالة/الجدة؛ التفاصيل؛ ... وغيرها.

¹- Chikeleze. M. C, & Baehrend JR. W. R. (2017). Ethical Leadership Styles and its Impact on Decision- Making, *Journal of Leadership Studies*, 11(2), p45.

²- علي مرعي. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، *مجلة كلية التربية*، 1(15)، ص398.

وفي هذه الدراسة؛ سيتم تناول متغير الإبداع من خلال المهارات الإبداعية لهذا المتغير، وعليه؛ ولبناء أنموذج الدراسة الخاص بالإبداع؛ فقد تم الاعتماد في هذا الأساس على أنموذج جيلفورد (Guilford, 1967) حيث اقترح جيلفورد أربع (4) عمليات عقلية تمثل العناصر الأساسية للتفكير المتباين (الافتراضي) وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة والتفصيل¹، ويؤيده في هذا النموذج تورانس (Torrance, 1979)، حيث قدّم تورانس أربع (4) مهارات للإبداع والتي تمكن من ظهور السلوك الإبداعي لدى الفرد، هذه المهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها بغض النظر عن عمر الفرد، هذه المهارات هي: الطلاقة؛ المرونة؛ الأصالة والتفصيل²، والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

شكل (3): القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي



المصدر: جمال خير الله. (2015). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص 181.

وقد أشار جيلفورد (Guilford, 1959) إلى عنصر آخر للإبداع هو عنصر "الحساسية للمشكلات" والذي جاء في تعريفه كما يلي: "التفكير الإبداعي هو سمات استعدادية، تضم طلاقة التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات، وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد"³. كما لخص كل من تايلور وجيتزلز (Taylor & Getzels, 1975) الأمر بشكل أفضل عندما صرحا بأن: "تعريفات الإبداع غالبًا ما تكون مضللة..."، وعلى الرغم من وجود أكثر من (100) تعريف للإبداع، فإن كلا منها يحتوي على الأقل على واحد من العناصر التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة والتفصيل⁴. وتضيف (الشيخ، 2017) قدرة إبداعية أخرى هي "روح المخاطرة"، والتي هي قدرة الفرد على تعريض نفسه للفشل أو التقذ والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة⁵. ويوضح الجدول رقم (1) تصنيف المهارات الإبداعية وهي الأكثر تداولًا حسب عينة من الباحثين:

¹- Flack. J. (2016). Equals Creative Catalogue, *Torrance Journal for Applied Creativity*, Vol.1, p119.

²- Honeck. E. (2016). Inspiring Creativity in Teachers to Impact Students, *Torrance Journal of Applied Creativity*, Vol.1, p34.

³- هدى سيف الدين. (2017). الخصائص السيكمترية لاختبار تورانس للتفكير الابتكاري الشكلي (ب) على طالبات المرحلة الجامعية والثانوية بمدينة جدة، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 1(5)، ص 58.

⁴- Shade. P. G, & Shade. R. (2016). The Importance of IQ, MIQ, EQ, HQ & CQ!, *Torrance Journal of Applied Creativity*, p44.

⁵- أماني الشيخ. (2017). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، ص 62.

جدول (1): أهم المهارات الإبداعية الأكثر تداولاً حسب عينة من الباحثين

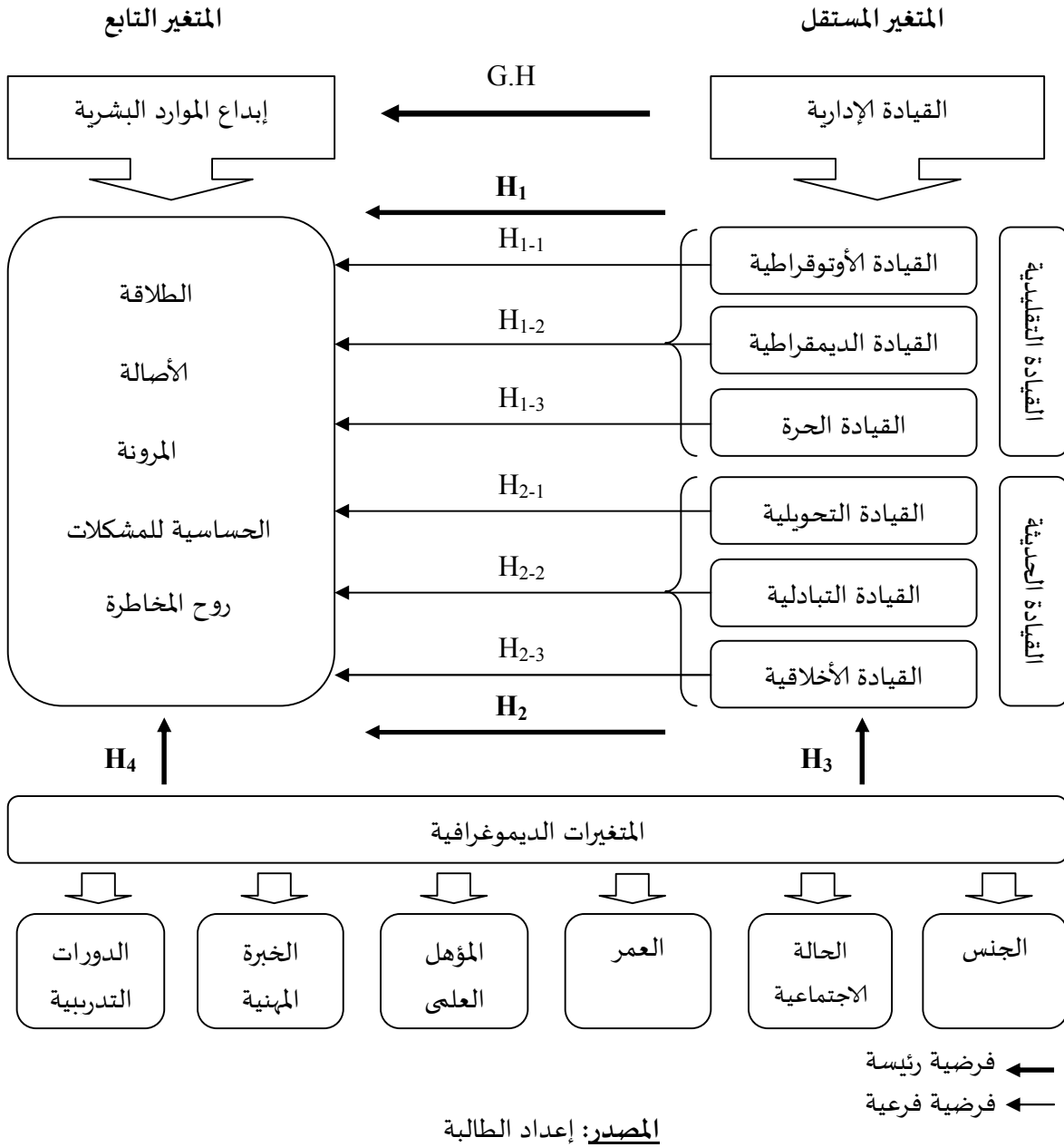
اسم الباحث/السنة	الطلاقة	المرونة	الأصالة	التفصيل	الاحساسية للمشكلات	روح المغامرة	القدرة على التحليل	القبول	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	وفرة الأفكار
(Torrance, 1979)	•	•	•	•						
(Guilford, 1967)	•	•	•	•						
(Guilford, 1959)	•	•	•	•	•					
(الشيخ، 2017)	•	•	•		•	•	•			
(مرعي، 2014)	•	•	•							
(Canel, 2015)	•	•	•	•						
(آل عامر، 2009)	•	•	•							
(العجلوني والحرمان، 2009)	•	•	•							
(حمودة، 2018)	•	•	•		•		•			
(الحكاك، 2010)	•	•	•							
(روشكا، 1989)	•	•	•							
(Hans, Mubeen, & Al-Subhi, 2018)	•	•	•		•		•			
(Flack, 2016)	•	•	•	•						
(آل شارع، 2007)	•	•	•	•						
(سيف الدين، 2017)	•	•	•	•						
(خير الله، 2015)	•	•	•	•	•					
(قريشي، 2016)	•	•	•		•		•			
(السويدان والعدلوني، 2004)	•	•	•	•	•			•		
(عبابنة والشقران، 2013)	•	•	•		•					
(قنديل، 2010)	•	•	•		•				•	•
(عطا الله، 2006)	•	•	•							
(إمام، 2013)	•	•	•	•						
(واعر، 2015)	•	•	•		•				•	
(الخصاونة، 2019)	•	•	•		•					
(Honeck, 2016)	•	•	•	•						
(البدارين، الجداية والعمري، 2017)	•	•	•		•	•				
(Shade & Shade, 2016)	•	•	•	•						
(عامر والقطراوي، 2016)	•	•	•							
(برباخ، 2018)	•	•	•		•	•	•			

المصدر: من إعداد الطالبة

إضافة إلى هذه المهارات، تضيف (الشيخ، 2017) بُعد سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع، القدرة على حل المشكلات، القابلية للتغيير. ويضيف (مرعي، 2014) بُعد الإبداع الخلاق والدافعية الداخلية للإبداع، ويضيف كل من (Hans, Mubeen, & Al-Subhi, 2018) بُعد المبادرة، والخروج عن المألوف.

واعتمادا على النماذج والدراسات السابقة، قامت الباحثة بجمع هذه القدرات الإبداعية في خمس (5) عناصر أساسية هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وروح المخاطرة. وبالتالي يمكن بناء أنموذج هذه الدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (4):

شكل (4): الأنموذج المقترح للدراسة - متغيرات الدراسة -



يوضح أنموذج الدراسة أعلاه علاقة التأثير لأنماط القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) كمتغيرات مستقلة في مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة كوندور Electronics برج بوعريبيج كمتغير تابع، بالإضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية) في مستوى إدراك أفراد العينة لنمط القيادة الممارس بالمؤسسة محل الدراسة وفي مستوى الإبداع لديهم.

ويمكن ترجمة نموذج الدراسة والعلاقة بين متغيراتها وفق العلاقة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_i (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6) + \mathcal{E}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \mathcal{E}$$

حيث:

المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية): Y

ثابت ويمثل مقطع خط الانحدار: β_0

درجة التأثير (ميل خط بالنسبة للمتغيرات المستقلة): β_i

المتغير المستقل الأول: القيادة الأوتوقراطية: x_1

المتغير المستقل الثاني: القيادة الديمقراطية: x_2

المتغير المستقل الثالث: القيادة الحرة: x_3

المتغير المستقل الرابع: القيادة التحويلية: x_4

المتغير المستقل الخامس: القيادة التبادلية: x_5

المتغير المستقل السادس: القيادة الأخلاقية: x_6

متغيرات أخرى مستقلة: \mathcal{E}

5- متغيرات الدراسة:

1-5- المتغير المستقل: القيادة الإدارية: متمثلة في أنماط القيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة، وقد تم تقسيمها إلى ست (6) أنماط أساسية، تتعلق الأنماط الثلاث الأولى بالقيادة الكلاسيكية (التقليدية)*، أما الأنماط الثلاث التي تليها فتعبر عن القيادة الحديثة.

● الأنماط التقليدية للقيادة: وتتضمن ثلاث (3) أنماط قيادية:

- القيادة الأوتوقراطية: تضم بعدين: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة.
- القيادة الديمقراطية: تضم ثلاث (3) أبعاد: التفويض، المشاركة، والعلاقات الانسانية.
- القيادة الحرة.

● الأنماط الحديثة للقيادة: وتتضمن ثلاث (3) أنماط قيادية:

- القيادة التحويلية: تضم أربع (4) أبعاد: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.
- القيادة التبادلية: تضم (3) أبعاد: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية.
- القيادة الأخلاقية: تضم (5) أبعاد: احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، وبناء المجتمع.

* انظر بناء أنموذج الدراسة.

2-5- المتغير التابع: الإبداع: يتمثل في المهارات (القدرات) الإبداعية، واشتمل على خمس (5) أبعاد (مهارات) هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وروح المخاطرة.

6- أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لبلورة علاقة التأثير بين القيادة الإدارية وتنمية إبداع الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور الإلكتروني، متجسدة في معرفة أثر كل أسلوب قيادي في تنمية الإبداع لدى المورد البشري، وتتمحور أهمية الدراسة في فحوى النقاط التالية:

● الأهمية العلمية والنظرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعين اللذان تتناولهما وتبحث فيهما، فأولا موضوع القيادة الإدارية وأنماطها والذي يعد من المواضيع المهمة التي كانت ولا زالت تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين وفي جميع المجالات العلمية سواء العلوم الانسانية، الاجتماعية، التربوية، أو الإدارية، ذلك أن القيادة تعتبر القلب النابض للعملية الإدارية في المنظمة، وعلى قدر كفاءة تلك القيادة تتحقق كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها ؛

- ثانيا وما يزيد الدراسة أهمية هو ربط موضوع القيادة الإدارية (الأنماط) بأحد أهم المتغيرات التنظيمية والتي تحرص المنظمات على تنميته وتطويره باعتباره أساس تميزها وتفوقها ألا وهو "الإبداع"، حيث أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول النامية والمتقدمة ضرورة قصوى باعتباره الأداة الرئيسة لمواجهة المشكلات الحياتية وتحديات المستقبل المجهول، إذ يعتبر المورد البشري المبدع الثروة القومية لأي مجتمع، وقوته الدافعة نحو الرقي والتقدم ؛

- وتكمن أهمية الدراسة كذلك؛ في أنها ركزت على جانبين في دراسة موضوع القيادة: جانب تقليدي ويتناول أنماط القيادة الكلاسيكية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) وجانب معاصر يتناول أنماط القيادة الحديثة (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية)، وتعتبر أول دراسة - على حد علم الطالبة - تم فيها الجمع بين الأنماط التقليدية والأنماط الحديثة للقيادة، على اعتبار أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة كانت تركز إما على النوع الأول من القيادة (التقليدية) أو النوع الثاني (الحديثة)، أو كانت تركز على نمط قيادي واحد كالقيادة التحويلية مثلا ؛

- لقد تناولت هذه الدراسة واحدا من الأنماط القيادية الحديثة هو نمط "القيادة الأخلاقية"، باعتبار أن القيادة الناجحة تتطلب مراعاة الجانب الأخلاقي، إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية، حيث نجد أنه أصبح من الممارسات الاعتيادية لقيادة المنظمات إصدار مدونات أخلاقية والتي تعدّ بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين، وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية داخل المنظمات ؛

- وأخيرا ؛ تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات الأكاديمية في مجال القيادة الإدارية (الأنماط) والإبداع، وبالتالي فهي تعد إضافة علمية للتراكم العلمي الأكاديمي الذي يربط القيادة الإدارية بتنمية الإبداع، وبالتالي تساهم هذه الدراسة في

تحقيق إضافة علمية للمكتبات الوطنية والعربية، إذ توفر في إطارها النظري العام أفكارا جديدة لتمكين الباحثين من مواصلة البحث والتعمق أكثر في موضوع القيادة والإبداع وتقديم إسهامات علمية جديدة.

● الأهمية العملية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة العملية في تشخيص أي نمط من أنماط القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) أكثر ممارسة وسيادة بمجمّع كوندور للالكترونيات، وذلك لمعرفة هل المجمّع يتبنى الأسلوب التقليدي أم الحديث في الإدارة، وتشخيص مستوى الإبداع لدى العاملين بالمجمّع محل الدراسة، إضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين القيادة الإدارية بأنماطها (التقليدية والحديثة) وإبداع الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير الجانب الإبداعي لدى العاملين بما يساهم في حل بعض المشكلات العملية التي تتطلب حلولاً إبداعية وتحقيق التميز للمنظمة، على اعتبار أن موضوع الإبداع في المنظمة يرتبط ارتباطاً دالياً مع موضوع القيادة الإدارية وذلك لدورها في إحداث الحث الفكري للأفراد وتجاوزها للأساليب التقليدية المألوفة في قيادة تلك المنظمات، فضلاً عن أن القائد الإداري هو العنصر الأساس والأكثر تماساً مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الانساني داخل أي منظمة، كما أظهرت الدراسات أن 20% - 67% من التباين بشأن التدابير المتخذة للمناخ الإبداعي في المنظمات تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي، مما يعني أنه على القادة التحرك نحو تعزيز مناخ يسمح بالإبداع. كما أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع ... على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بدرجة أولى بنمط القيادة السائد في المنظمة، زد على ذلك أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير والتميز سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر.

● الأهمية بالنسبة للطلبة:

- يجول في ذهن الطلبة العديد من التساؤلات حول موضوع الدراسة، ومن خلال المعالجة التي ستكون على الموضوع نظرياً وعملياً، فتكون أهمية الدراسة بالنسبة للطلبة هو إجابة نتائج البحث عن تلك التساؤلات، وهو ما سيكون له تأثير إيجابي حول اتّسع الإطار المفاهيمي ونطاق البحث عندها حول موضوع القيادة الإدارية والإبداع وفتح المجال والآفاق عندها لدراسات مستقبلية حول الموضوع وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى؛

- بعد إنهاء الدراسة وإتمام إجراءات البحث النظرية والتطبيقية، وبعد موافقة الأستاذة المشرفة، وموافقة المجلس العلمي للكلية وموافقة أعضاء لجنة المناقشة على البحث، ستحصل الطالبة - إن شاء الله - على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية.

7- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس في هذه الدراسة هو معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق الدراسة على مجمّع كوندور Electronics برج بوعرييج، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الجزئية يمكن ذكر أهمها في:

- بناء إطار معرفي نظري يتناول أهم ما جاء به الأدب النظري حول مفهومي القيادة الإدارية والإبداع، وبالتالي تحقيق إضافة علمية للتراكم المعرفي الأكاديمي وتحقيق قيمة علمية للإنتاج الفكري في مجال إدارة الموارد البشرية. وتعزيز وإثراء المكتبة الوطنية ودعمها بمزيد من المراجع من خلال تقديم لبنة متواضعة في موضوع القيادة والإبداع ؛
- الكشف عن مستوى ممارسة الأنماط القيادية التقليدية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) والحديثة (التحويلية، التبادلية، الأخلاقية) في مجمّع كوندور Electronics برج بوعرييج، بالإضافة إلى تشخيص أي الأنماط القيادية أكثر ممارسة (النمط القيادي السائد) من وجهة نظر العاملين بالمجمّع محل الدراسة ؛
- الكشف عن مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمّع كوندور Electronics ، إضافة إلى معرفة مدى اهتمام قيادات هذا المجمّع بتوفير وسائل وأساليب وظروف تنمية الإبداع لدى العاملين، بالإضافة إلى الكشف عن أهم القدرات والمهارات الإبداعية التي تتوفر لدى العاملين (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة) ؛
- تشخيص أي نمط من أنماط القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) كلُّ بأبعاده أكثر تأثيرًا في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمّع كوندور Electronics برج بوعرييج ؛
- اقتراح وبناء نموذج للدراسة بناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج من خلال الدراسة العملية التطبيقية ؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن أن تساهم في إفادة الباحثين أكاديميًا وأصحاب القرار وقيادة المنظمات عمليًا من خلال معرفة النمط القيادي الملائم والذي يكون له دور في توفير المناخ للعمل الإبداعي وتنميته لدى العاملين، حتى تتمكن المنظمات من تحسين وضعها وتميزها خاصة أمام التحديات التي تفرضها البيئة الحالية.

8- منهج الدراسة:

- تعريف المنهج: المنهج هو "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث"¹، وهو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاستكشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافها"².
- أي أن المنهج هو الطريقة العامة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع أو ظاهرة معينة من أجل الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المطروحة ومن ثم الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن تعميمها، وعليه؛ فإن أتباع الطالبة لمنهج معين في هذه الدراسة عملية لا تخضع لإرادتها بقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته وأهدافه.

¹ - الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تاريخ الاطلاع: 2019/09/15، من الموقع:

<http://thesis.univ-biskra.dz/2234/6/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3.pdf>

² - راجح برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء اقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالحجاز، أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، ص102.

والطالبة وفي إطار الإلمام بموضوع الدراسة والإحاطة بجوانبه، علمياً أتباع أسس موضوعية واضحة لتحديد المنهج المناسب للدراسة، وهذا من أجل وصف الظاهرة المدروسة وتحقيق أهدافها، من خلال الكشف عن حثيات الموضوع نظرياً وعملياً، سعياً منها إلى تحقيق نتائج قابلة للتعميم، وعلى اعتبار أنّ الطالبة اعتمدت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية إضافةً إلى مصادر ثانوية للإحاطة بالإطار النظري عن طريق المسح المكتبي، من خلال الاطلاع على أهم ما جاد به الأدب النظري حول موضوع القيادة الإدارية والإبداع، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعرف بأنه: "تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية، وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال فترة زمنية معينة، والوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الخروج باستنتاجات منها"¹، وهو الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع دون تدخل للباحث، والذي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها فقط، بل لابد من تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتنظيمها، التعبير عنها كما وكيفياً، ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج يمكن أن تسهم في فهم الواقع وتطويره.

9- حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدود موضوعية، مكانية، زمنية، وأخرى بشرية، وهي كالتالي:

• **الحدود الموضوعية:** دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية، وتتحدد نتائج الدراسة بدرجة استجابة أفراد العينة المبحوثة على فقرات استبانة الدراسة.

• **الحدود المكانية:** مجمع كوندور الكترونيكس (Condor Electronics) برج بوغريج.

• **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة بشكل عام من 15 نوفمبر 2016 إلى غاية 02 فيفري 2020. وقد تمت وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة البناء النظري؛ وفيها قامت الطالبة بالبحث عن المادة العلمية وجمع المعلومات من أجل تكوين الخلفية النظرية للدراسة، كما تم فيها بناء الإطار العام للدراسة وبناء الأنموذج الفرضي لها، بالإضافة إلى بناء صورة أولية لأداة الدراسة (الاستبيان) وعرضها على المشرفة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين في التخصص من ذوي الخبرة، وقد امتدت هذه المرحلة من 15 نوفمبر 2016 إلى غاية 30 أبريل 2019.

المرحلة الثانية: مرحلة الدراسة الاستطلاعية؛ وفيها قامت الطالبة بتوزيع نسخة أولية من أداة الدراسة على عينة استطلاعية من المبحوثين شملت ثلاثين (30) مبحوث، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق الميداني وقياس أهدافها. وتمت هذه المرحلة خلال الفترة الممتدة من (15 ماي 2019 إلى 29 ماي 2019).

المرحلة الثالثة: مرحلة الدراسة الميدانية والتطبيقية؛ وفيها (الدراسة الميدانية) قامت الباحثة بتوزيع الحجم الفعلي لعينة الدراسة والتي شملت (400 مبحوث)، وامتدت هذه المرحلة من (1 جوان 2019 إلى غاية 30 سبتمبر 2019).

¹ - راجع بريخ، مرجع سابق، ص103.

بعد توزيع الأداة على عينة الدراسة، تم استرجاع الاستبانات بعد أن تمت الإجابة عنها من طرف أفراد العينة، لتنتقل الأداة إلى مرحلة جديدة هي مرحلة إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي (الدراسة التطبيقية) وهذا من أجل الإجابة عن مشكلة الدراسة واختبار فروضها، وقد استمرت هذه المرحلة من (1 أكتوبر 2019 إلى غاية 30 جانفي 2020).

• الحدود البشرية: شملت الدراسة الميدانية جميع الموظفين العاملين بمجمّع Condor Electronics برج بوعريج في الفترة الممتدة من: 15 ماي 2019 إلى غاية 30 سبتمبر 2019 وعددهم (6397) عامل.

10- دواعي ومبررات اختيار موضوع الدراسة:

• مبررات اختيار الموضوع:

- الحاجة المستمرة للمنظمات إلى نظم وأساليب إدارية جديدة نابعة من خصوصيتها دون السير إلى خلف نظم تقليدية منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة ؛

- رغبة الطالبة في التعمق أكثر في دراسة موضوع القيادة الإدارية، وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، وذلك للدور الذي تؤديه القيادة تجاه ذلك المورد البشري، حيث أن القدرات الإبداعية لهذا المورد إنما تتأثر بالدرجة الأولى بنمط القيادة الممارس في المنظمة، أي أن القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بطريقة أو بأخرى في تنمية وزيادة القدرات الإبداعية للعاملين. ذلك أن مهمة القائد لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلة ومن ثم التدخل لمحاولة حلها، بل الأمر تعدى ذلك بكثير، بل أصبح من واجباته الأخذ بزمام المبادرة وتوقع ما يمكن حدوثه، وبالتالي تبني النمط القيادي المناسب الذي يعمل على دفع مرؤوسيه نحو التفكير المبدع والخلاق لمثل هكذا مواقف.

- تغيير النظرة التقليدية للقيادة الإدارية، بحيث يجب على القيادات الإدارية الاقتناع بأن موظفيها بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تقف حاجزاً أمام عملية الإبداع لديهم، وعدم التخوف من إعطاء صلاحيات لموظفيهم، حتى لا تكون دفعة إدارة المنظمة تأتي عن طريق واحد بطريقة بيروقراطية ؛

- يرتبط إبداع الموارد البشرية في المنظمة بشكل مباشر بطريقة تفكير قادتهم، ومن هنا يجب أن يكون القادة قدوة لمرؤوسهم في التفكير المبدع المتجدد، لأنه ليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً فيما قاندهم يفكر بطريقة تقليدية، وهنا دعت الحاجة إلى تبني قادة المنظمات أنماطاً قيادية فعالة يستطيعون من خلالها بث روح التنافس الإيجابي بين المرؤوسين، وهو ما يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة وإبداعية لحل المشكلات القائمة.

• مبررات اختيار مجمّع Condor Electronics:

لقد وقع اختيارنا لمجمّع كوندور Electronics كنموذج عملي للدراسة الحالية، نظراً للمكانة الهامة والمرموقة التي يحظى بها المجمّع، حيث يحتل مكانة هامة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وذلك باعتباره واحداً من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق، والتي باتت تغزو السوق

الجزائرية، ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن متجها نحو التصدير خاصة مع اعتماده من قبل المجموعة الأوروبية "سي أو". كما تعزى مكانة المجمع من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية، أو من حيث شبكة التوزيع وعدد نقاط البيع المنتشرة في 48 ولاية، أو من حيث المنتجات فائقة الدقة وذات الجودة العالية، وخدمات ما بعد البيع، ... وغيرها، وهذا أصبح لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع كوندور، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وأفريقيا.

11- صعوبات الدراسة:

دون أدنى شك، أي بحث علمي مهما كان شكله وحجمه لابد وأن تواجهه وتعرض طريقه بعض الصعوبات، هذه الصعوبات تختلف من باحث لآخر، والطالبة بدورها واجهت أثناء قيامها بهذه الدراسة مجموعة صعوبات، كان منها:

- عند اعتماد الطالبة على الاستبيان كأداة للدراسة، واجهت صعوبة طول الفترة الزمنية، حيث استغرق إعدادها ثلاثة (3) أشهر، كما استغرقت فترة عرضها على الخبراء من أجل عملية التحكيم أربعة (4) أشهر، واستغرقت فترة توزيع الاستبيان خمسة عشر (15) يوماً، بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي استغرقت بدورها خمسة عشر (15) يوماً، واستغرقت فترة ملء الاستبيان أربعة (4) أشهر، بعدها تم إخضاع الأداة - بعد استرجاعها - للتحليل الإحصائي.
- على الرغم من أن موضوع القيادة الإدارية موضوعاً واسعاً ومتشعباً، إذ هو ليس بالموضوع الحديث أو نسبي الحدائث، بل موضوعاً موجوداً منذ القديم وعلى اختلاف العصور، لذلك لم تدخر الطالبة جهداً في سبيل الإحاطة به من جميع جوانبه آملة أن توصل رؤية واضحة حوله، ويكون هذا البحث المتواضع في الصورة التي يتطلها البحث العلمي من الناحية العلمية والمنهجية.
- لاحظت الطالبة ندرة في المراجع في مؤسسة التسجيل، ممّا استوجب عليها التنقل إلى جامعات أخرى في سبيل البحث عن المعلومة والإحاطة بموضوع الدراسة من جميع جوانبه.
- واجهت الطالبة صعوبة أثناء إجراء الدراسة الميدانية، وذلك أثناء توزيع الاستبيان على العاملين، إذ لاحظت قلة الوعي لدى البعض منهم بأن الدراسة هي في إطار البحث العلمي فقط، وأنها لا تَمُتُ بأي صلة بشخصهم.
- واجهت الطالبة صعوبة كبيرة في التواصل مع المؤسسة محل الدراسة، إذ كان يتوجب عليها في كل مرة التنقل إلى مكان الدراسة الميدانية للاستفسار واسترجاع الاستبيانات، وهو ما تفسره الباحثة بنقص وقلّة الوعي في التعامل مع الباحثين وأهمية العمل البحثي الذي يقومون به وأهمية عامل الوقت خاصة بالنسبة لطلبة الدكتوراه.

12- التعريف بمصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة في ما يلي:

● القيادة (Leadership):

- يعرفها (Chemers, 2014) بأنها: "عملية ذات تأثير كبير بحيث يتمكن واحدا من الأفراد من حشد مساعدة ودعم الآخرين في إنجاز مهمة مشتركة"¹.

- وتعرف الطلبة القيادة إجرائيًا بأنها: مدى قدرة أحد الأفراد العاملين بمجمع كوندور Electronics من التأثير في مجموعة من الأفراد الآخرين العاملين معه من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

● القيادة الإدارية (Management Leadership):

- تعرف القيادة الإدارية بأنها: "مدى قدرة أحد الأفراد من التأثير في واحد أو أكثر من التابعين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة، بحيث يصبح التابعون يركزون على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنفاق ما يملكون من طاقة جسدية وعاطفية عن طريق جهود منسقة من طرف القائد لأداء المهام وتحقيق أهداف المنظمة"².

- وتعرف الطلبة القيادة الإدارية إجرائيًا بأنها: مدى قدرة القيادات الإدارية بمجمع كوندور Electronics والمتمثلة في رؤساء المديريات، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، ورؤساء الوحدات من التأثير في سلوك العاملين والموظفين وتوجيه سلوكهم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المجمع.

● النمط القيادي (Leadership Style):

- يُعرّف النمط القيادي بأنه: "السلوك الذي يتبعه القائد لإدارة أعضاء منظمته بالطريقة الصحيحة"³. وهو "الطريقة التي يؤثر بها القادة من أجل تحفيز أنشطة أعضاء المجموعة"⁴.

- وتُعرف الطلبة النمط القيادي إجرائيًا بأنه: السلوك الذي يبديه القائد الإداري (رئيس مديرية، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس وحدة) بمجمع كوندور Electronics أثناء ممارسة مهامهم اليومية ويمارسه مع العاملين والموظفين والذي يكون له أثر في دفعهم نحو تحقيق الهدف الذي تسعى القيادات الإدارية إلى تحقيقه.

● النمط الأوتوقراطي (Autocratic Leadership Style):

- يُعرّف النمط الأوتوقراطي بأنه: "الأسلوب القيادي الذي يعتمد فيه القائد على القواعد واللوائح الرسمية، ويلتزم فيه بخطوط السلطة أثناء تعامله مع المرؤوسين"⁵.

¹- Chemers. M . M. (2014). **An Integraive Theory of Leadership**. Psychology Press, New York, p1.

²- Winston. B. E, & Patterson. K. (2006). An Integrative Definition of Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), p7.

³- Rouzbahani. M. T, Alibakhshi. D, Ataie. S, koulivand. A, and Goudarzi. M. M. (2013). The Relationship between Bureaucratic Leadership Style (Task-Oriented) and Customer Relationship Management (CRM), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), p1293.

⁴- Bosiook. D. (2013). Leadership Styles and Creativity, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), p65.

⁵- Rouzbahani. M. T et al, **Op. cit**, p1293.

- وتُعرف الطالبة النمط الأوتوقراطي إجرائيًا بأنه: الحالة التي يقوم فيها رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور Electronics بتنفيذ إرادته المطلقة أثناء اتخاذ القرارات دون الأخذ في الاعتبار رأي العاملين والموظفين معه، وهذا انطلاقًا من سلطته المخولة له رسميًا عن طريق اللوائح التنظيمية.

● النمط الديمقراطي (Democratic Leadership Style):

- يعرف (White & Lippitt, 1960) النمط الديمقراطي بأنه: "النمط الذي يشجع فيه القائد المرؤوسين وجماعات العمل على المشاركة في صنع القرار ويكون القائد ذو نشاط عالي لتحفيز المناقشة الجماعية¹.

- وتعرف الطالبة النمط الديمقراطي إجرائيًا بأنه: الحالة التي تتساوى فيها الرتب بين القائد والمرؤوسين، وهي القيادة التي يمنح فيها رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور للعاملين حرية أكثر في طرح الأفكار، المناقشة والمشاركة في صنع القرارات، وتفويضهم مساحة أكبر من الصلاحيات لاتخاذ القرارات بحكم كفاءتهم وخبرتهم في العمل الذي يؤدونه، ممّا يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم نتيجة سيادة روح التعاون بين فرق العمل.

● النمط الحرّ أو المتساهل (Free or Laissez-faire Leadership Style):

- يعرف النمط الحرّ بأنه: "النمط الذي يمنح فيه القائد قدر كبير من المعلومات لمؤوسيه، ويسمح على نطاق واسع للزملاء والأتباع باتخاذ القرارات مع حدّ أدنى من الإشراف"².

- وتعرف الطالبة النمط الحرّ إجرائيًا بأنه: الحالة التي يتخلى فيها رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور عن جميع صلاحياته وترك سلطة اتخاذ القرار للعاملين على نطاق واسع، بحيث يصبح توزيع المهام بطريقة عامة وغير محدّدة، ما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة لضعف العلاقات وعدم التعاون بينهم في إنجاز المهام.

● النمط التحويلي (Transformational Leadership Style):

- القيادة التحويلية هي "القيادة التي يتشارك فيها القادة والمرؤوسون القيم والمعتقدات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"³.

- وتعرف الطالبة النمط التحويلي إجرائيًا بأنه: القيادة التي يستطيع من خلالها رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور Electronics إحداث التغيير وتعزيز إيجابيات ومواطن القوة لدى العاملين، وإلهامهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المتوقع، وتجاوز التفكير في تحقيق الأهداف الذاتية إلى تطوير رؤية المؤسسة في إطار عام من الدافعية والأخلاق.

¹ - Choi. S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance, *International of Leadership Studies*, 2(3), p245.

² - Bosiok. D, *Op. cit*, p65.

³ - Khan. Z. A, Nawaz. A, & Khan. I. (2016). Leadership Theories and Styles : A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, vol.16, p3.

● النمط التبادلي (Transactional Leadership Style):

- تعرف القيادة التبادلية بأنها: "القيادة التي تقوم على أساس علاقة التبادل بين القائد والأتباع، بحيث لا يشترط في هذه العلاقة التبادلية الجانب المادي، بل قد يكون التبادل معنويًا كذلك، وتستمر هذه العلاقة بين القائد والأتباع فقط لا طالما أن التبادل لا يزال مستمرًا"¹.

- وتعرف الطالبة النمط التبادلي إجرائيًا بأنه: القيادة التي يقوم من خلالها رئيس (القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور Electronics بتحديد مجموعة من القواعد والمعايير مثل المكافآت وزيادة الأجر والترقية أو الإجراءات التأديبية ...، ويتم مكافأة العاملين والموظفين بها نتيجة قيامهم بأداء أفضل، أو معاقبتهم نتيجة التقصير في أدائهم، أي أنها تقوم على أساس المنفعة المتبادلة بين القائد والموظفين، بمعنى أن تحفيز ومعاينة المرؤوسين يتوقف على مدى امتثالهم لما حدده القائد كأهداف أو تصرفوا وفقًا لرغباته.

● النمط الأخلاقي (Ethical Leadership Style):

- تعرف القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال في اتجاهين والتعزيز واتخاذ القرارات"².

- وتعرف الطالبة النمط الأخلاقي إجرائيًا بأنه: مدى قدرة رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمّع كوندور على ممارسة الفضائل السلوكية والاعتماد على مجموعة من المبادئ والأخلاق أثناء التعامل مع العاملين والموظفين كالثقة والاحترام، والعدالة والأمانة... أثناء القيام بأداء الأعمال اليومية وهذا في إطار تحقيق المصلحة المشتركة.

● الإبداع (Creativity):

- يعرف الإبداع بأنه: "قدرة الشخص على إيجاد حل جديد لمشكلة تواجهه، أي أن الإبداع يتطلب عنصريهما: الأول هو إيجاد الحل للمشكلة، والثاني هو أن يكون هذا الحل جديدًا"³.

- وتعرف الطالبة الإبداع إجرائيًا بأنه: مدى قدرة العاملين بمجمّع كوندور على استخدام قدراتهم ومهاراتهم العقلية والذهنية في خلق أساليب وطرق عمل حديثة ومبتكرة لم يسبق أن تمّ استخدامها من قبل، أو تمّ استخدامها وأعيدت صياغتها في شكلٍ جديدٍ، بحيث تساهم هذه الأساليب العملية في تحسين مستوى أدائهم ومستوى أداء المجتمع.

¹ - Herbst. T. H. H, & Garg. A. K. (2017). Transformational Leadership Potential at a University of Technology, *The Journal of Applied Business Research*, 33(4), p742.

² - Bello. S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), p229.

³ - Fadaee. A, & Abd Alzahrh. H. (2014). Explaining the Relationship between Creativity, innovation and entrepreneurship, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), p1.

• تنمية إبداع الموارد البشرية (Developing Creativity of Human Resources):

- تعرف تنمية الإبداع بأنها: "عملية تطوير القدرات الإبداعية من خلال الاستكشاف والتعبير"¹، أو هي "عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية، والاعتراف بها وتقاسمها، وتحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار ومعارف جديدة، يترتب عليها توليد ابتكارات جديدة للمؤسسة"².

- وتعرف الطالبة تنمية الإبداع إجرائيًا بأنها: مدى قدرة رئيس (المديرية، القسم، المصلحة، الوحدة) بمجمع كوندور Electronics من زيادة وتطوير القدرات والمهارات الفكرية للعاملين والموظفين والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وروح المخاطرة) والارتقاء بمستوى التفكير لديهم بما يساهم في التوصل إلى أفكار ومعرفة جديدة يمكن أن تؤدي إلى توليد ابتكارات جديدة وتحسين وضع المجمع في السوق.

13- هيكلية الدراسة:

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها والإحاطة بالموضوع والإلمام بجميع جوانبه وحيثياته؛ تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي بعد تمهيد للموضوع، عرض إشكالية الدراسة، فرضياتها، أنموذج الدراسة ومتغيراتها، أهميتها وأهدافها، المنهج المعتمد، حدود الدراسة ومبررات اختيار الموضوع، صعوباتها، والتعريف بأهم المصطلحات الإجرائية وأهم الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، بعدها تم عرض الإطار النظري للدراسة في ثلاث فصول، وفصل تطبيقي وأخيرًا خاتمة عامة للدراسة، تم التطرق فيها إلى أهم النتائج إضافة إلى بعض التوصيات ومجموعة مقترحات لدراسات مستقبلية، وكانت هيكلية الدراسة كالتالي:

- الفصل الأول: القيادة الإدارية: اشتمل على ثلاث مباحث، تم من خلالها التطرق لمفهوم القيادة الإدارية، تطورها في الفكر الإداري القديم والحديث والقيادة من منظور إسلامي، وأهم النظريات والمداخل التي حاولت تفسير مفهوم القيادة، إضافة إلى أنماط القيادة الإدارية التقليدية والحديثة.

- الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع: اشتمل على ثلاث مباحث أساسية، تم التطرق في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإبداع، وتناول المبحث الثاني الإبداع كعملية ديناميكية في المنظمة بالتطرق إلى مراحل العملية الإبداعية ودورة حياتها، وأهم المهارات الأساسية التي تميز الشخص المبدع، بينما تناول المبحث الثالث الإبداع في المنظمات حيث تم فيه التطرق لمستويات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه وأهم معوقاته وأساليب التغلب عليها.

- الفصل الثالث: القيادة الإدارية عامل مهم في تشجيع الإبداع داخل المنظمات: اشتمل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات وأهم أساليب تنمية التفكير الإبداعي، وتناول المبحث الثاني القيادة وعلاقتها بالإبداع، أما المبحث الثالث فقد تناول مساهمة القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية.

¹ - What Is the Definition of "creative Development"?, visited date : 15/09/2019, available at :

reference.com/world-view/definition-creative-development-73e385ed1fff1ba2

² - وسيلة واعر. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص132.

الفصل الرابع: هو الجانب التطبيقي للدراسة وفيه يتم دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع المورد البشرية بمجمع كوندور برج بوغريج Condor Electronics. وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، وتم فيه التطرق إلى تقديم عام لمجمع كوندور الكترونيك برج بوغريج، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات. بينما اختص المبحث الثاني بعرض وصف لخصائص عينة الدراسة إضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، في حين اختص المبحث الثالث بعرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

ويوضح الجدول رقم (2) تقسيمًا عامًا للدراسة، والغرض منه هو تمكين القارئ من أخذ فكرة شاملة حول الخطوط العريضة للدراسة، وذلك بداية بمدخل عام للدراسة، يليه عرض الإطار النظري وأخيرًا الدراسة التطبيقية.

جدول (2): الهيكل العام للدراسة

تناولت الإطار العام للدراسة (مقدمة، إشكالية، فرضيات، أنموذج الدراسة، متغيرات الدراسة، أهميتها وأهدافها، منهج المعتمد، حدود الدراسة، دواعي اختيار الموضوع، صعوباتها، التعريفات الإجرائية لأهم مصطلحات الدراسة) + الدراسات السابقة.	المقدمة العامة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	الجزء النظري للدراسة
الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع	
الفصل الثالث: القيادة الإدارية عامل مهم في تشجيع الإبداع داخل المنظمات.	الجزء التطبيقي للدراسة
اختص هذا الجزء بعرض الفصل الرابع من الدراسة، والذي يتناول دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور الكترونيك برج بوغريج، وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية (إجراءات الدراسة الميدانية، وصف خصائص العينة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة، عرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها).	
تناولت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التوصيات والاقتراحات.	الخاتمة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة

14- الدراسات السابقة (Previous Studies):

إنّ أساس دراسة العلاقة النَّظريّة بين القيادة الإدارية والمتغيرات التَّنظيمية الأخرى تعود - غالبًا - إلى دراسة السلوك القيادي الذي يبديه القادة تجاه العاملين، لذلك نجد أنّ العديد من الدّراسات التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية تناولت التَّمط القيادي من زوايا متعدّدة كعنصر فاعل وله أثره في تلك المتغيرات التَّنظيمية، ولعلّ من أهم هذه المتغيرات "إبداع المورد البشري"، ولهذا؛ فالدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع قد اتّفقت في سياق دراستها للموضوع، إلّا أنّها اختلفت في طريقة دراسته، وهذا الاختلاف إنّما يعود إلى طبيعة المشكلة التي تسعى كل دراسة إلى معالجتها. إذن: تعدّ الدّراسات السّابقة من أهم المطالب المنهجية التي يجب على الباحث الاهتمام بها، وذلك كونها خطوة تمهيدية هامة تبلور رؤية الباحث نحو إنجاز بحث علمي جاد، ثم إنّ التّطرق لتلك الدّراسات السّابقة - التي تناولت موضوع الدراسة - في الأبحاث العلمية؛ ليس لمجرد سرد ما اتّفقت عليه وعرض ما اختلفت فيه مع الدراسة الحالية بقدر ما هي مطلب منهجي للدراسة التي يقوم الباحث بمعالجتها، ومصدر هام يعطي للبحث الحالي قوة علمية

تمكّنه من جمع الرؤى والأفكار العلمية حوله، وتشكيل معرفة عميقة حول ما تطرّق إليه سابقوه في الموضوع، وبذلك يشكّل حوصلة علمية حول ما ستضيفه دراسته الحالية عن تلك الدّراسات السّابقة.

وهنا؛ تقوم الطالبة بعرض عينة من الدّراسات السّابقة والتي تطرّقت لموضوع الدّراسة ومتغيّراتها وفق زوايا متعدّدة، بعض هذه الدّراسات وثيق الصّلة بالدّراسة الحالية، وبعضها تناول جزءاً من متغيّراتها، من خلال عرض كل ما تعلق بتلك الدّراسات من هدف، منهج، نتائج وتوصيات ... الخ، ومحاولة الاستفادة منها قدر المستطاع في معالجة موضوع الدّراسة الحالية، والدراست التي سيتم عرضها في هذه الدراسة، قد تنوعت ما بين المحلية، العربية والأجنبية، كما تراوحت فترة دراستها ما بين (2010 و 2019) ميلادي، وهذا ما يشير إلى تنوعها الجغرافي من جهة، وتنوعها الزمني من جهة ثانية، كما تم عرض هذه الدراسات وفق المنهج الحديث، وذلك من أجل إضافة قيمة منهجية وعلمية للبحث.

أولاً- الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الإدارية

تناول هذا العنصر أهم الدّراسات السّابقة المحلية، العربية والأجنبية، التي تناولت متغير القيادة الإدارية، ومنها المنشورات كأبحاث علمية محكمة، الأطاريح والرّسائل العلمية، ومن هذه الدراسات:

1- الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير القيادة الإدارية:

- دراسة (قمبور، 2017)، بعنوان: "أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية:

جدول (1-3): دراسة محلية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية

التعرف على أنماط القيادة الإدارية (التسلطية، الديمقراطية، التحويلية والتبادلية) وأثرها على أداء الموارد البشرية في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من (140) إطار بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، وبلغ حجم العينة (70) موظفاً.	مجتمع وعينة الدراسة
الطريقة العشوائية البسيطة.	طريقة اختيار العينة
- النمط القيادي التسلطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية ؛ - النمط القيادي الديمقراطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية ؛ - النمط القيادي التحويلي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية ؛ - النمط القيادي التبادلي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.	نتائج الدراسة
- عقد دورات تنشيطية للقادة الذين يعملون في المجمع وكذا الملتحقين حديثاً به، لتعريفهم بمفهوم القيادة وأنماطها ومدى أهميتها في رفع الروح المعنوية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ما يؤدي إلى زيادة حماس العاملين في تنفيذ تلك القرارات ؛ - يتوجب على القادة إعطاء الجانب الانساني الاهتمام اللازم من خلال توفير الرعاية	توصيات الدراسة

الاجتماعية والصحية والنفسية للموظفين، لأثره الكبير على تطوير قدرات الأفراد ؛ - يتوجب على القادة العدالة في تقديم الحوافز للمرؤوسين، لأن ذلك سيرفع من أدائهم، ويجعلهم يبذلون جهدا أكبر.	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (قمبور، 2017).

- دراسة (صديق وبن جيمة، 2018)، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء (الجزائر)"، مجلة البشائر الاقتصادية:

جدول (2-3): دراسة محلية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية

إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية،	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية نفضال فرع الزيت بالعين الصفراء بالجزائر وبلغ حجم العينة (30) عاملا.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة العشوائية البسيطة.	طريقة اختيار العينة
- تؤدي القيادة الإدارية دورها بممارسة بعض الفعاليات من جهة كتنفيذ التعليمات الإدارية المخطط لها وفق الإجراءات المقررة، توفير الإمكانيات الضرورية اللازمة لتأدية العمل، مراعاة الجودة في كل خطوة من العمل، مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة ... إلا أنها تهمل بعض الجوانب الأخرى، إذن فالممارسة الفعلية لازالت لم ترق إلى الشكل المطلوب، فهناك نقائص وفجوات لابد من سدها وهذا بالتأكيد يمس مستوى الأداء ؛ - هناك تحسين وتطوير للمورد البشري والذي ينعكس على أداء المؤسسة، إلا أن هذا لا يشمل أغلب العاملين، وبالتالي هناك البعض منهم لازال يعاني من نقص في التطوير على مستوى المهارات، إذن.. لا يوجد هناك تحسين شامل وفعال ؛ - القائد الإداري لا يؤدي دوره على الوجه المطلوب، وهو ما أدى إلى انعدام الرغبة والتحدي لبعض العاملين في تحسين الأداء وفقدان الثقة في أنفسهم.	نتائج الدراسة
- ضرورة القيام بالدورات التدريبية يزيد من مستوى أداء الفرد العامل ؛ - إقامة محاضرات وندوات تخص القادة الإداريين لتنمية مهاراتهم لما لذلك من تأثير إيجابي في تنمية مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة ؛ - الإصغاء للعامل ومحاورته بالأسلوب الراقى والمحترم يزيد من ثقته ومن فعالية تأديته لمهامه بالشكل الجيد، كما يزرع في نفسه حب العمل والرغبة في التحدي لتطوير نفسه.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (صديق وبن جيمة، 2018).

- دراسة (بوتيقار وزايد، 2017) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج - جيغل -"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية:

جدول (3-3): دراسة محلية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية

الكشف عن أثر أنماط القيادة وهي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسيب) على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي.	المنهج المتبع
اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة.	أداة الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من عمال التنفيذ بالشركة الأفريقية للزجاج - جيجل - وعددهم (201) عامل، وبلغ حجم العينة (70) عامل تنفيذ.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة الطبقية.	طريقة اختيار العينة
- تتبع قيادة الشركة النمط الأوتوقراطي الخير في معاملة الأفراد العاملين بمستوى موافقة متوسطة، يليه النمط الديمقراطي ثم المتساهل وكلاهما بدرجة موافقة متوسطة ؛ - وجود جهود مبذولة من قبل المشرفين المباشرين للعمال داخل المؤسسة من أجل خلق دافعية لديهم أثناء تأديتهم لعملهم ؛ - وجود تأثير سلبي للنمط الديمقراطي على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وغير دال إحصائيا في حالة النمط الأوتوقراطي والنمط المتساهل ؛ - بينت الدراسة أنّ هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا في دافعية الأفراد العاملين من الممارسات القيادية السائدة في الشركة، حيث أنّ 17% فقط من التغيرات الحاصلة في دافعية الأفراد العاملين ترجع إلى تأثير التغير في قيم أبعاد الأنماط القيادية.	نتائج الدراسة
- العمل على اختيار قادة إداريين يتميزون بالكفاءة والمهارة العالية على مستوى التخطيط والتنفيذ، بما ينعكس إيجابا على دافعية الأفراد العاملين ؛ - حرص القيادة الإدارية على تحفيز الأفراد العاملين عن طريق الجمع بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ووضع الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف بالمرونة المطلوبة ؛ - ضرورة اهتمام قيادة المؤسسة بالحوافز المادية خاصة المكافآت التشجيعية ؛ - إنّ علاقة الرئيس بمرؤوسيه، ومراعاة وجهة نظرهم فيما يتعلق بشؤون العمل، ومشاركته في اتخاذ القرارات، من الأمور التي تزيد دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتزيد من التداخل والتفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوس وتخلق مرونة كبيرة وفاعلية متزايدة ورضا أكبر عن العمل ؛ - إنّ شعور العامل بعدالة توزيع المهام داخل المؤسسة يقوي من عزمته ويدفعه إلى العمل الجاد من أجل تحقيق أهدافها.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (بوتيقاروزايد، 2017).

- دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين: دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال:

جدول (3-4): دراسة محلية رقم (4) حول متغير القيادة الإدارية

هدف الدراسة	التعرف على أثر الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الأغواط.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	اعتمد الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مصنع عموري للأجر وعددهم (220) عامل، وبلغ حجم العينة (142) مبحوث من مجتمع الدراسة.
نتائج الدراسة	- درجة ممارسة القيادة المتساهلة متوسطة، بينما درجة ممارسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي مرتفعة، والنمط القيادي السائد هو النمط التحويلي ؛ - مستوى أداء العاملين بمصنع عموري للأجر مرتفع كذلك ؛ - وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الأنماط القيادية (مجتمعة) وأداء العاملين ؛ - أشارت النتائج أن 8.5% فقط من التغيير في أداء العاملين يرجع للأنماط القيادية ؛ - عدم وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة المتساهلة ونمط القيادة التحويلية على أداء العاملين، في حين يوجد أثر معنوي لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين، ويفسر هذا النمط ما مقداره 6.2% في أداء العاملين.
توصيات الدراسة	- توضيح الدور الريادي للقيادة، من خلال تزويد العاملين بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وأنماطها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء المتميز للعمال ؛ - تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل، وأن يحرص كذلك على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم ؛ - الاهتمام بالقيادة وتكوينهم واستعمال النمط القيادي المناسب لتحقيق أهداف المصنع ؛ - المحافظة على استخدام النمط التبادلي للقيادة، بزيادة معالجة الأخطاء في شكل نصائح وإرشادات وإعطاء الرؤساء جزءا من وقتهم من أجل التعامل مع الشكاوى والمشكلات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018).

- دراسة (بن عيدة، 2017)، بعنوان: "علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة حالة إطارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية لإنجاز حفر آبار المياه والأشغال الالكتروميكانيكية فورميد - FOREMHYD - SPA"، مجلة العلوم الاجتماعية:

جدول (3-5): دراسة محلية رقم (5) حول متغير القيادة الإدارية

هدف الدراسة	معرفة علاقة النمط القيادي السائد ببعض مؤشرات التحفيز كالتكوين والمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية لإنجاز حفر آبار المياه والأشغال الالكتروميكانيكية فورميد.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي.
أداة الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	اقتصرت الدراسة على فئتي إطارات وعمال التحكم دون عمال التنفيذ وذلك كون هاتين الفئتين هما يكون احتكاكهما بالقيادة الإدارية العليا مباشرا، لذلك تم استعمال أسلوب

المسح الشامل لمفردات البحث المكونة من 126 عاملا منهم 31 إطار و95 عامل تحكّم.	
أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث.	طريقة اختيار العينة
<p>- تمارس القيادات الإدارية بالمؤسسة الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والتسيبي) بشكل متقارب وبدرجة متوسطة، حيث جاء النمط الأوتوقراطي أولا، يليه النمط التسيبي وأخيرا النمط الديمقراطي ؛</p> <p>- يرى عمال التحكّم والإطارات بالمؤسسة أن قيادتهم لا تكافئ الأداء الجيد في العمل، فهي قيادة تركز على العمل وتهمل العاملين ؛</p> <p>- لا يوجد تحفيز معنوي ولا مادي للعامل عند قيامه بأداء جيد، كما أن الترشيح للترقية ضعيف، حيث يعتبر القائد الولاء له مقياسا للحصول عليها، وأكدت النتائج أن الأقدمية ليست المعيار الأساسي للترقية، بل تلعب العلاقات الشخصية دورا بارزا فيها ؛</p> <p>- تنتهج المؤسسة استراتيجية تكوين الإطارات أكثر من تكوين عمال التحكّم، حيث يتم تكوين فئة الإطارات بدلا من عمال التحكّم رُغما أن التكوين يخص عمال التحكّم ؛</p> <p>- تتم عملية اتخاذ القرار بصفة فردية، فالقائد الإداري يتخذ القرار منفردا ثم يقوم بإعلانه، أي هناك غياب كامل لإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.</p>	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (بن عبيدة، 2017).

2- الدراسات السابقة العربية التي تناولت متغير القيادة الإدارية:

- دراسة (الرقب، 2017)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود"، المجلة الأردنية لعلم النفس:

جدول (1-4): دراسة عربية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية

التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود.	هدف الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والذي يصف الظاهرة محل الدراسة وصفا كفييا وكميا ومقدار ارتباطها مع ظواهر أخرى.	المنهج المتبع
اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
شمل مجتمع البحث القادة الأكاديميون بجامعة الملك سعود وبلغ عددهم (285) مفردة، وبلغ حجم العينة (250) مفردة.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة العشوائية.	طريقة اختيار العينة
<p>- يمارس القادة الأكاديميون في جامعة الملك سعود القيادة التحويلية بالأبعاد الأربعة (التأثير الكاريزمي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي والتحفيز الملمهم) بدرجة متوسطة.</p> <p>- يتحمل القادة الأكاديميون في جامعة الملك سعود المسؤولية المجتمعية للأبعاد الثلاثة (الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة والإدارة الذاتية المسؤولة) بدرجة مرتفعة، بينما يمارسون بعد (الإدارة البيئية المسؤولة) بدرجة متوسطة.</p> <p>- عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى</p>	نتائج الدراسة

لمتغيري (التخصص الأكاديمي، والرتبة الأكاديمية) لبعدي التأثير الكاريزمي ورعاية الأفراد . - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميون لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى المسؤولية المجتمعية.	
- تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهجا تقنيا يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وأن يؤخذ في الاعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (الرقب، 2017).

- دراسة (عيسى، مسمار، والخوالدة، 2012)، بعنوان: "الأنماط القيادية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية):

جدول (2-4): دراسة عربية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية

التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط القيادية وفق نظرية ليكرت الرباعية.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (2009، 2010) وعددهم (241) عضوا، وبلغ حجم العينة (70) عضوا منهم.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة العشوائية.	طريقة اختيار العينة
- يمارس رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية النمط الاستبدادي بدرجة متوسطة، وكان النمط الاستبدادي التسلسلي الأكثر ممارسة؛ بينما يُمارس النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، وكان النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر ممارسة ؛ - يسود الاتحادات الرياضية الأردنية نوعا من الأنماط القيادية الديمقراطية.	نتائج الدراسة
- التأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية كونها ممارسات ديمقراطية ؛ - إجراء دراسات مماثلة حول الأنماط القيادية باستخدام النظريات الإدارية الأخرى.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (عيسى وآخرون، 2012).

- دراسة (حمدان، 2019)، بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء" *Journal of Economics and Administrative Sciences*:

جدول (3-4): دراسة عربية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية

معرفة دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي لكلية التربية في جامعة سامراء.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.	أداة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بكلية التربية جامعة سامراء، أما عينة الدراسة فهي قصدية وتمثلت في الموظفين المكلفين بمهام إدارية سابقا أو حاليا وشملت (63) مبحوثا.
طريقة اختيار العينة	استخدم الباحث العينة القصدية.
نتائج الدراسة	- يمتلك أفراد العينة المبحوثة بدرجة مرتفعة سمات القيادة التحويلية، وتُعد الاعتبارات الفردية السمة ذات الاهتمام الأكبر لدى أفراد العينة ؛ - اتضح امتلاك الكلية المبحوثة مستوى جيد من النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية) ؛ - وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي، أي أنّ أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) تؤثر في الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
توصيات الدراسة	- ضرورة قيام إدارة الكلية بالاهتمام بالاستثارة الفكرية لكسب ثقة الموظفين فيها ولتحفيز الإبداع والالتزام في عملهم، والذي له أثر في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، والعمل على تعزيز الاعتبارات الفردية بغية استدامة المستوى العال من النجاح التنظيمي ؛ - ضرورة تعزيز القيادات الإدارية مستوى جيد من القيادة التحويلية عبر اختيار أشخاص يمتلكون سمات القيادة التحويلية بما ينعكس إيجابا على العلاقة بين الإدارة والموظفين. - على الإدارة الاهتمام بتعيين مهام تتفق مع قدرات ومهارات الموظفين، وربطها بنظام حوافز يتفق مع الحاجات الفعلية لهم. إضافة إلى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين وتعزيزها من خلال تظافر الجهود والعمل بروح الفريق... الخ.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (حمدان، 2019).

3- الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير القيادة الإدارية:

- دراسة (Jiang, Zhao and Ni, 2017)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية في الأداء المستدام للموظف: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية":

«The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior», Sustainability Journal:

جدول (1-5): دراسة أجنبية رقم (1) حول متغير القيادة الإدارية

هدف الدراسة	الكشف عن درجة تأثير القيادة التحويلية في الأداء المستدام للموظف في وجود الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية.
أداة الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في مديري وأعضاء فريق مشاريع البناء الصينية التي استمرت على الأقل (6 أشهر) في مناطق (شنغهاي، جيانغسو، تشجيانغ، قوانغدونغ، وهوبي وشاندونغ) في الصين، وبلغ حجم العينة (500) مفردة.
طريقة اختيار العينة	العينة غير العشوائية.
نتائج الدراسة	- يسعى القادة التحويليون إلى توثيق العلاقة بين القائد والمرؤوسين مما يخلق جوًا تعاونيًا ؛ - تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف ؛ - سلوك المواطنة التنظيمية للموظف له تأثير إيجابي على الأداء المستدام للموظف ؛

- تؤثر القيادة التحويلية بشكل إجابي في الأداء المستدام للموظف، وأكثر من نصف هذا التأثير يعود لتوسط سلوك المواطنة التنظيمية لهذه العلاقة.	
- ضرورة تركيز مديري المشاريع على إيلاء اهتمام كبير بالقيادة التحويلية من أجل غرس سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء المستدام للموظف.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (Jiang, Zhao and Ni, 2017).

- دراسة (Zopiatis & Constanti, 2010)، بعنوان: "أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي: هل هناك ترابطية؟

«Leadership Styles and Burnout: Is there an Association?», International Journal of Contemporary Hospitality Management :

جدول (2-5): دراسة أجنبية رقم (2) حول متغير القيادة الإدارية

التحقيق في العلاقة بين أساليب القيادة والاحتراق الوظيفي بين مديري الصناعة الفندقية الناشطة في قبرص.	هدف الدراسة
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية (المشرفين على المستويات التنفيذية، والمستويات الوسطى والعليا) وعددهم (1000) شخص يعملون في المؤسسات الفندقية في قبرص وعددها (100) مؤسسة، وشملت العينة (500) مبحوث.	مجتمع وعينة الدراسة
الطريقة العشوائية البسيطة.	طريقة اختيار العينة
- ترتبط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بشكل إجابي بالإنجاز الشخصي، وترتبط سلبا وبشكل ضعيف بالإجهاد العاطفي والتخلص من الشخصية. كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين قيادة عدم التدخل والإجهاد العاطفي والتخلص من الشخصية ؛ - إنَّ أتباع أسلوب قيادة عدم التدخل يعني ضمنا وجود شخص لا يرتبط بالدور القيادي، وبالتالي لن تظهر سمات الاحتراق الوظيفي، لكن أشارت نتائج الدراسة أنَّ المدراء الذين يتبنون أسلوب قيادة عدم التدخل هم أكثر عرضة للاحتراق الوظيفي لأنهم غير مرتبطين بدورهم القيادي، بينما القادة الذين يتبنون سلوكيات القيادة التحويلية هم أقل عرضة للاحتراق الوظيفي من أولئك الذين يتبنون قيادة عدم التدخل.	نتائج الدراسة
- التركيز على القيادة التحويلية لدورها في التقليل من الآثار السلبية للاحتراق الوظيفي.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (Zopiatis and Constanti, 2010).

- دراسة (İNCE, 2018) بعنوان: "أثر القيادة الديمقراطية في السخرية التنظيمية: دراسة على الموظفين العموميين".

«The Effect of Democratic Leadership on Organizational Cynicism: A Study on Public Employee», Journal of Business Research Türk:

جدول (3-5): دراسة أجنبية رقم (3) حول متغير القيادة الإدارية

هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والسخرية التنظيمية بين الموظفين في مؤسسات التمويل الحكومية في مرسين (تركيا).
أداة الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في إحدى مؤسسات التمويل الحكومية في مرسين وبلغ عددهم (135) وشملت العينة جميع أفراد المجتمع بسبب صغر حجمه.
طريقة اختيار العينة	طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث.
نتائج الدراسة	- مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية في مؤسسات التمويل الحكومية جاء مرتفعا ؛ - مستوى السخرية التنظيمية في مؤسسات التمويل الحكومية كان بدرجة منخفضة ؛ - يوجد ارتباط معنوي سالب بين القيادة الديمقراطية والسخرية التنظيمية ككل، وبين القيادة الديمقراطية وكل بُعد من أبعاد السخرية التنظيمية (السخرية الإدراكية، السخرية السلوكية) بينما لا ترتبط القيادة الديمقراطية مع بُعد "السخرية العاطفية" ؛ - تؤثر القيادة الديمقراطية بشكل سلبي على السخرية التنظيمية في مؤسسات التمويل الحكومية في مرسين (تركيا) ؛ - لا توجد فروق إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الديمقراطية والسخرية التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية).
توصيات الدراسة	- ضرورة تركيز القيادات على خصائص القيادة الديمقراطية، لأن عدم منح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وربطهم بفعالية في مكان العمل يمكن أن يتسبب في نشوء مواقف سلبية مثل السخرية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (İNCE, 2018).

ثانيا- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإبداع

تم التطرق في هذا العنصر إلى أهم الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية، والتي تناولت متغير الإبداع، ومنها المنشورات كأبحاث علمية محكمة، الأطاريح والرسائل العلمية، وكان لها أثر في تكوين خلفية الدراسة.

1- الدراسات السابقة المحلية التي تناولت متغير الإبداع:

- دراسة (برباخ، 2018) بعنوان: "أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:"

جدول (1-6): دراسة محلية رقم (1) حول متغير الإبداع

هدف الدراسة	التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر.
المنهج المتبع	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة	استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	جميع مدراء ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، والبالغ عددهم (95) مديرا ونائب مدير ورئيس قسم، وبلغت عينة الدراسة (68) فردا منهم.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة العشوائية العنقودية.
نتائج الدراسة	- مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر جاء متوسطا، وكان يُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى من حيث التواجد لديهم ؛ - توجد علاقة معنوية بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالذاتية)، والإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
توصيات الدراسة	- الاستمرار على هذا المنهج في إدارة الوقت، مع معالجة نقاط الضعف والتطوير المستمر لأسس ومهارات إدارة الوقت ؛ - تدريب الإداريين على المهارات التي يحتاجها تطبيق أساليب إدارة الوقت ؛ - عقد ورش عمل ودورات تكوينية منتظمة تساعد القيادات الإدارية بالجامعة على تطوير ثقافة الإبداع الإداري والاستفادة من الخبرات المختلفة لدى بعضهم البعض ؛ - اقتراح تبني أساليب إدارية حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والتي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (برباخ، 2018).

- دراسة (قريشي، 2016)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك- بسكرة/الجزائر"، مجلة رؤى اقتصادية:

جدول (6-2): دراسة محلية رقم (2) حول متغير الإبداع

هدف الدراسة	التعرف على تصورات العاملين في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في إبداعهم الإداري.
أداة الدراسة	استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين (الرؤساء والمرؤوسين) بمديرية الصيانة سوناطراك وعددهم (101) عامل، وشملت العينة جميع أفراد المجتمع.
طريقة اختيار العينة	أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.
نتائج الدراسة	- مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية الصيانة سوناطراك جاء مرتفعا ؛ - مستوى الإبداع لدى العاملين بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة مرتفع، ما يدل على أنّ هذه المديرية تعد من أكثر المؤسسات تطورا وإبداعا في مجال الإدارة، وقد جاء بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى وجاء بُعد الأصالة أخيرا ولكن بدرجة مرتفعة ؛ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير إدارة الموارد البشرية

(مجتمعة) في مستوى الإبداع الإداري.	
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة مبدعة ومتنوعة، وتقبل أفكارهم الجديدة التي يقدمونها للمديرية ؛ - اتباع معايير واضحة، عادلة وموضوعية لتقييم الأداء تساعد على تشجيع ومكافأة المبدعين الذين يسهمون في تحقيق الإبداع الإداري ؛ - ضرورة إنشاء وحدة للبحث والتطوير تهدف إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين والتي تساعد في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين ؛ - الاهتمام بالكفاءات وتعزيز روح الإبداع والتجديد فيهم، والاهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها ومحاولة وضعها حيز التطبيق ؛ - عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين بالمديرية تمكّنهم من زيادة قدراتهم الإبداعية. 	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (قريشي، 2016).

- دراسة (حمودة، 2018)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير:

جدول (6-3): دراسة محلية رقم (3) حول متغير الإبداع

إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية حيث شمل متغير الإبداع (سيرورة العملية الإبداعية في المؤسسة، والقدرات الإبداعية لدى الموظفين).	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
اعتمد الباحث على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الناشطة بالجزائر، وتم اختيار 52 مؤسسة ناشطة عبر 8 ولايات، وتكونت العينة من إطارات هذه المؤسسات وهم (المدرء ونوابهم، رؤساء الدوائر، مسؤولي الأقسام) وبلغ عددهم (231) مبحوث، وتم استبعاد العمال في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم بمتغيرات الدراسة.	مجتمع وعينة الدراسة
الطريقة القصصية.	طريقة اختيار العينة
<ul style="list-style-type: none"> - تمارس المؤسسات محل الدراسة استراتيجيات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة ؛ - ممارسة العملية الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة ؛ - يمتلك أعضاء عينة الدراسة بعض القدرات الإبداعية بدرجة مرتفعة، وكان بُعد القدرة على الربط والتحليل هو الأكثر شيوعا لديهم ؛ - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة ؛ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير (سن) في حين لم تظهر النتائج وجود فروق إحصائية حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). 	نتائج الدراسة
- على المؤسسات محل الدراسة تبني استراتيجيات وسياسات لإدارة المعرفة تكون محددة	توصيات الدراسة

<p>وواضحة لجميع الموظفين تزيد من فعالية إدارة المعرفة، وأن تكون هناك رقابة ومتابعة لتجسيد هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع ؛</p> <p>- إعادة نظر المؤسسات محل الدراسة إلى استراتيجياتها المرتبطة بالعملية الإبداعية، وإجراء تحسينات جذرية للعملية الإبداعية ومحاولة تغليب ثقافة الإبداع فيها ؛</p> <p>- على المؤسسات محل الدراسة الاستغلال الفعال لمواردها البشرية، خاصة تلك التي تمتلك القدرات الإبداعية بهدف تحقيق الإبداع في المنتج أو العملية.</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (حمودة، 2017).

2- الدراسات السابقة العربية التي تناولت متغير الإبداع:

- دراسة (الياسين، 2013)، بعنوان: "مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة:

جدول (1-7): دراسة عربية رقم (1) حول متغير الإبداع

التعرف على مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.	هدف الدراسة
اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية وعددهم (204) موظف، وشملت العينة (84%) من مجتمع الدراسة بما يقابل (171) استبانة.	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج المسحي الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
طريقة العينة الطبقية.	طريقة اختيار العينة
- مستوى ممارسة إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير السلوكي) كان متوسطا في مركز وزارة الصحة الأردنية ؛ - هناك مستوى متوسط للإبداع الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بأبعادها المختلفة (الطلاقة، الأصالة، روح المجازفة، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير) ؛ - وجود فروق إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير (الجنس والمستوى الوظيفي) ؛ - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسة إدارة التغيير على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الوظائف الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية.	نتائج الدراسة
- عقد دورات تدريبية للتمهيد لإدارة التغيير والترويج لمفهومها الصحيح، وعرض تصورات المختصين بشأنها وتوقعاتهم تجاهها، مما يعزز من فرصة تقبل هذا الأسلوب ودعمه.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (الياسين، 2013).

- دراسة (الشيخ وأبو نصيب، 2017)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم"، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الانسانية:

جدول (7-2):دراسة عربية رقم (2) حول متغير الإبداع

هدف الدراسة	معرفة أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية بالخرطوم.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بفروعها المختلفة العاملة بولاية الخرطوم وعددهم (13480) مفردة، وبلغ حجم العينة (369) مفردة منهم.
المنهج المتبع	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
طريقة اختيار العينة	الطريقة العشوائية.
نتائج الدراسة	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين ؛ - توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وُعد المرونة والقدرة على حل المشكلات، بينما لا توجد علاقة معنوية بين بُعد الأصالة والطلاقة.
توصيات الدراسة	- الاهتمام بالعاملين المبدعين وتنمية قدراتهم الإبداعية وبتثالثة في أنفسهم لإبراز أفضل ما لديهم بإعطائهم مسؤولية القيام بأعمال جديدة لتعويضهم على حل المشكلات ؛ - تحرص إدارة المصارف التجارية في ولاية الخرطوم على مكافأة السلوك الإبداعي وحفز العاملين المبدعين ماديا ومعنويا تشجيعا لهم ؛ - تشجيع المبادرات الفردية للعاملين ومساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (الشيخ وأبو نصيب، 2017).

- دراسة (الصرايرة والغريب، 2010)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال:

جدول (7-3):دراسة عربية رقم (3) حول متغير الإبداع

هدف الدراسة	التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، ومعرفة أثرها في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية وعددهم (600) موظف، وتم مسح مجتمع البحث كعينة للدراسة.
المنهج المتبع	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
طريقة اختيار العينة	طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث.
نتائج الدراسة	- مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية مرتفع ؛ - مستوى الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفع ؛ - وجود أثر معنوي لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية ؛ - وجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في

شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الإداري)؛ - وجود فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي).	
- ضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة، والاهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع في شركة الاتصالات الأردنية.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (الصرايرة والغريب، 2010).

3- الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير الإبداع

- دراسة (Rastgoo, 2017)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: الدور الوسيط لإدارة المعرفة (دراسة حالة: جامعة العلوم الطبية والخدمات الصحية في بوشهر)".

«The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr)», International Review of Management and Marketing:

جدول (1-8): دراسة أجنبية رقم (1) حول متغير الإبداع

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة في جامعة العلوم الطبية والخدمات الصحية في بوشهر (إيران).	هدف الدراسة
تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	أداة الدراسة
تكون المجتمع الإحصائي لهذا البحث من (301) موظف يعملون كنواب للتعليم، نواب البحث والتكنولوجيا، نواب الثقافة والتدريس، وبلغ حجم العينة (170) مفردة.	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
طريقة العينة العشوائية التطبيقية.	طريقة اختيار العينة
- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين بجامعة العلوم الطبية في بوشهر؛ - الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على إدارة المعرفة في جامعة العلوم الطبية في بوشهر؛ - إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على إبداع الموظفين في جامعة العلوم الطبية في بوشهر؛ - إن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة يساهم في خلق جو إبداعي في المنظمة يتسبب في ازدهار الأفكار، ونتيجة لذلك يؤدي الأفراد أداء أفضل.	نتائج الدراسة
- التركيز على الثقافة التنظيمية من أجل خلق جو إبداعي وابتكاري بين الموظفين، واتخاذ خطوات نحو تنسيق قيم وأعراف الموظفين مع قيم المنظمة؛ - توفير الشروط اللازمة لتحفيز الأنشطة الإبداعية من خلال خلق توافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ودعم الأفراد المبدعين ومحاولة الاحتفاظ بهم.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (Rastgoo, 2017).

- دراسة (Hassan, Anwar, and Rafique, 2014)، بعنوان: "تأثير الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين: دراسة قطاعية".

«The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study», Information and Knowledge Management:

جدول (2-8): دراسة أجنبية رقم (2) حول متغير الإبداع

معرفة تأثير عناصر الهيكل التنظيمي في إبداع العاملين في قطاع الاتصالات في باكستان.	هدف الدراسة
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع الاتصالات في مدينتي إسلام آباد ولاهور الباكستانية، وبلغ حجم العينة (240) مسؤولاً في قطاع الاتصالات.	مجتمع وعينة الدراسة
المنهج التجريبي، المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
طريقة العينة العشوائية الطبقية.	طريقة اختيار العينة
- تؤثر المركزية وإضفاء الطابع الرسمي بشكل سلبي وقوي على إبداع الموظفين في مكان العمل، أي أنه كلما زادت المركزية في الهيكل التنظيمي كلما قل ذلك من إبداع الموظفين، وكلما زاد الامتثال للوائح والقوانين الرسمية كلما قل ذلك إلى حد من إبداع الموظفين ؛ - يؤثر تخصص العمل بشكل سلبي ولكن أقل أهمية على إبداع الموظفين في مكان العمل مقارنة بالعنصرين السابقين للهيكل التنظيمي، أي أنه كلما زاد التخصص في العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض نسبي في إبداع الموظفين.	نتائج الدراسة
- حث المديرين على إجراء تغييرات هيكلية فعالة تساهم في حفز إبداع العاملين ؛ - حث المؤسسات التي ترغب في البقاء أن تسعى لتشجيع المبادرات الإبداعية بين الموظفين.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (Hassan et al, 2014).

- دراسة (Nawaz, Hassan, and Hassan, 2014)، بعنوان: "أثر تدريب وتمكين العاملين على إبداع الموظف من خلال المشاركة: دراسة تجريبية على قطاع الصناعات التحويلية في باكستان".

«Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan», Middle-East Journal of Scientific Research:

جدول (3-8): دراسة أجنبية رقم (3) حول متغير الإبداع

معرفة تأثير تدريب العاملين وتمكينهم على إبداع الموظف من خلال الدور الوسيط لمشاركة الموظف، بتطبيق الدراسة على قطاع الصناعات التحويلية في باكستان.	هدف الدراسة
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بقطاع الصناعات التحويلية (النسيج، السلع الاستهلاكية، الاسمنت، البترول، الأسمدة، المبيدات، الكيماويات... الخ) في باكستان وعددها (110) شركة ضمن (12) قطاعاً صناعياً، وبلغ حجم العينة (500) موظفًا عاملاً بقسم الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، والبحث والتطوير.	مجتمع وعينة الدراسة
- تؤثر ممارسات الموارد البشرية إيجاباً على إبداع الموظف، كما تؤثر مشاركة الموظف إيجاباً على قدراته الإبداعية، ومشاركة الموظف تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد	نتائج الدراسة

البشرية (التدريب والتمكين) وإبداع الموظف ؛	
- التمكين دون تدريب لا يؤدي إلى النتائج المرغوبة، ففدرات ومهارات الموظف تتعزز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتمكين والتي تؤدي إلى إبداع الموظف، لذلك وجب على المنظمات اليوم الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية - ليس التدريب والتمكين فقط - وإنما العمل الجماعي، الاتصال في اتجاهين، الاختيار، التوظيف، الأمن الوظيفي، الترقية الداخلية، المشاركة، تصميم الوظائف، ... الخ.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (Nawaz et al, 2014).

ثالثا- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

تناول هذا العنصر عينة من الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية، والتي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الإدارية (الأنماط القيادية) والإبداع، ومنها المنشورات كأبحاث علمية محكمة، الأطاريح والرسائل.

1- الدراسات السابقة المحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع:

- دراسة (واعر، 2015)، بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية:

جدول (1-9): دراسة محلية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.	هدف الدراسة
استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	أداة الدراسة
الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر والبالغ عددهم (1300) إطارا، وبلغت حجم عينة الدراسة (169) مبحوث من هذه الإطارات.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة العشوائية الطبقية.	طريقة اختيار العينة
- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط التحويلي، التشاركي، والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم للنمط الأبوي ؛ - مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا ؛ - هناك علاقة ارتباط موجبة دالة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بالمجمع، وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية ؛ - وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجب للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ؛ - توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغير (مدة الخدمة في المؤسسة)، بينما لا توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل، والتخصص).	نتائج الدراسة

<p>- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بصيдал خاصة بالمؤسسات عامة تحت مسمى "إدارة تنمية الإبداع الإداري"، تكون مهمتها دعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافأة المبدعين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والاعتراف بها ؛</p> <p>- رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع ؛</p> <p>- تعزيز نمط القيادة التحويلي بصيдал وتفعيل دوره في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، باعتباره النمط الأكثر ارتباطا بالإبداع بين باقي الأنماط القيادية.</p> <p>- المحافظة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالإنساني بالفرد والإبقاء على المناخ الديمقراطي وعدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع.</p>	توصيات الدراسة
--	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (واعر، 2015).

- دراسة (بوجعدار ودريوش، 2013)، بعنوان: "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، مجلة العلوم الانسانية:

جدول (9-2): دراسة محلية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

تبيان أثر الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي) على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.	مجتمع وعينة الدراسة
<p>- النمط القيادي السائد بالمؤسسات الصناعية الخاصة بقسنطينة هو النمط الديمقراطي؛</p> <p>- أكدت نتائج الدراسة أنّ المؤسسات تولي أهمية لعامل التدريب ودوره في تنمية معارف وقدرات المرؤوسين، لذلك فهي تسعى باستمرار إلى إرسالهم في دورات تدريب خارجية ؛</p> <p>- وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة في ولاية قسنطينة، والنمط القيادي الذي يدعم الإبداع ويساهم في تنمية الإبداع في هذه المؤسسات الصناعية هو النمط القيادي الديمقراطي.</p>	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (بوجعدار ودريوش، 2013).

- دراسة (يوسفي ويوب، 2018)، بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية إبداع الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB قالمة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية:

جدول (9-3): دراسة محلية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

معرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضرة - قالمة -	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع

أداة الدراسة	اعتمدت الباحثان الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوحدة أغذية الأنعام بقالمة وعددهم (67) عاملا، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع (المسح الشامل).
طريقة اختيار العينة	أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة.
نتائج الدراسة	- مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية (المبادئ مجتمعة) جاء مرتفعا، كما جاءت درجة تبني جميع المبادئ مرتفعة، وكان المبدأ السائد هو مبدأ التفويض ؛ - وجود علاقة ارتباط دالة معنوية، موجبة وقوية بين مبادئ القيادة الديمقراطية (مجتمعة) وإبداع العاملين بالوحدة. وكان المبدأ الأكثر ارتباطا مع إبداع العاملين هو مبدأ "العلاقات الانسانية"، يليه مبدأ "المشاركة" وأخيرا مبدأ "التفويض".
توصيات الدراسة	- توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الديمقراطية، لما لها من دور في كسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم ؛ - الاهتمام بجانب العدالة في توزيع الأجور والمنح الوظيفية ؛ - مساندة الأفكار الجديدة والمبدعة ودعمها، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل... الخ. ؛ - العمل على تنظيم دورات تدريبية لفائدة العاملين لتجديد معارفهم وتنمية قدراتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (يوسفي ويوب، 2018).

2- الدراسات السابقة العربية التي تناولت العلاقة القيادة الإدارية والإبداع:

- دراسة (الشاعر، 2017)، بعنوان: "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال:

جدول (1-10): دراسة عربية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
المنهج المتبع	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	بلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفا، وبلغ حجم العينة (327) موظفا.
طريقة اختيار العينة	العينة العشوائية الطبقية.
نتائج الدراسة	- مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعا ؛ - عدم وجود فروق إحصائية حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي وسنوات الخدمة). - عدم وجود فروق إحصائية حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية. - وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

<p>- ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين.</p> <p>- الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم.</p> <p>- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.</p>	توصيات الدراسة
--	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (الشاعر، 2017).

- دراسة (الرشيدى، 2018)، بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الأمنية:

جدول (10-2): دراسة عربية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية.	هدف الدراسة
استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال مدخل الدراسات الوثائقية ومدخل المسح الاجتماعي بالعينة (المسح الميداني).	المنهج المتبع
استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة للبحث.	أداة الدراسة
شمل مجتمع البحث جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثمان جامعات سعودية حكومية وأهلية في مدينة الرياض وبلغ حجمه (618) مفردة، وبلغت العينة (237) مفردة.	مجتمع وعينة الدراسة
العينة العشوائية المنتظمة.	طريقة اختيار العينة
- جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وجاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى والتحفيز الإلهامي في المرتبة الأخيرة ؛ - ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده كان بمستوى متوسط ؛ - تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في الجامعات محل الدراسة ؛ - توجد فروق دالة إحصائية نحو ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع، ملكية الجامعة، التخصص والخبرة في العمل).	نتائج الدراسة
- ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيير المعاصرة ؛ - ضرورة توافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم ؛ - تكثيف عقد ندوات ولقاءات علمية لتعزيز اهتمام القادة الجامعيين بتطبيق القيادة التحويلية وتطبيق الإبداع التنظيمي في إدارة الكليات في الجامعات السعودية.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (الرشيدى، 2018).

- دراسة (الخصاونة، 2019)، بعنوان: "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية:

جدول (10-3): دراسة عربية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران (المملكة العربية السعودية) للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وبيان علاقة الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.
المنهج المتبع	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة تعليم نجران، والبالغ عددهم (1524)، وتكونت عينة الدراسة من (226) معلما ومعلمة.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة العشوائية البسيطة.
نتائج الدراسة	- درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران عالية ؛ - عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية) ؛ - مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران مرتفع ؛ - عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية) ؛ - وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.
توصيات الدراسة	- ضرورة تبني قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية ونشر ثقافة القيادة التشاركية والإبداع الإداري بين منسوبي التعليم العام في منطقة نجران قيادات ومعلمين؛ - زيادة إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها ؛ - الاهتمام بمجال تفويض السلطة، والذي يساهم بشكل كبير في إنجاز الكثير من المهام الذي تثقل كاهل القيادات، وتخفيف العبء عليهم ؛ - ضرورة اعتماد أسس ومعايير واضحة وموضوعية لاختيار قادة المدارس، تعتمد على الكفاءة وتكافؤ الفرص.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (الخصاونة، 2019).

- دراسة (نجم، 2018)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم:

جدول (10-4): دراسة عربية رقم (4) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	تختبر هذه الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الإبداع الإداري في ديوان وزارة التربية العراقية.
أداة الدراسة	استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع البحث في القطاع التربوي (ديوان وزارة التربية العراقية)، وتم اختيار أربع مديريات بشكل قصدي وبلغ مجموع عينة البحث (32) فردا.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة التطبيقية.

<p>- مستوى تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التربية العراقية مرتفع، وكان بُعد التأثير المثالي هو السائد، ما يدل على تميز الإدارة العليا في الوزارة بشخصية القائد التحويلي؛ كما أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً، ما يدل على وجود مستوى جيد من الإبداع لدى القيادات العليا في الوزارة من حيث الطلاقة، الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل؛ - يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري في وزارة التربية العراقية.</p>	نتائج الدراسة
<p>- الاهتمام بعنصر التمكين للعاملين من خلال تبني خرائط الإحلال الذي يوضح الأشخاص المؤهلين مستقبلاً لشغل الوظائف العليا وإعطائهم الصلاحيات والتفويض؛ - تخصيص جوائز للمبدعين كموظف مثالي من خلال منح جوائز مادية ومعنوية، ويتم الإعلان عن الموظف المثالي في شاشة عرض ليتم تشجيعه وتشجيع الآخرين على الإبداع.</p>	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (نجم، 2018).

3- الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

- دراسة (Bosiok, 2013)، بعنوان: "الأنماط القيادية والإبداع":

«Leadership Styles and Creativity», Online Journal of Applied Knowledge Management:

جدول (1-11): دراسة أجنبية رقم (1) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

توضيح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرية) والإبداع.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	أداة الدراسة
شمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية في منظمات مختلفة بغض النظر عن نوع نشاطها، وغالبية هذه المنظمات كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبعضها كبيرة من القطاعين الخاص والعام، وشملت العينة (140) فرداً يشغلون مناصب قيادية.	مجتمع وعينة الدراسة
<p>- وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع وأنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرية)، وتعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تأثيراً في الإبداع، كما تؤثر القيادة الحرة بشكل إيجابي على الإبداع، بينما تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الإبداع تأثيراً سلبياً؛ - لا توجد فروق إحصائية حول أنماط القيادة والإبداع تعزى لمتغير الجنس؛ - إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع أو إجراءات عاجلة يجب اتباع أسلوب القيادة الأوتوقراطي، وفي حالة كون المجموعة غير منظمة يتم اتباع النمط الأوتوقراطي. أما في حالة المجموعات جيدة التنظيم يتم اتباع الأسلوب الديمقراطي، والذي يضمن إعطاء الموظفين بعض الحرية وإشراكهم في صنع القرار. وفي حالة وجود أفراد مبدعين في المنظمة يتم اتباع أسلوب الحرية للقيادة وذلك لضمان تطوير الإمكانيات البشرية والإبداع.</p>	نتائج الدراسة
<p>- التركيز على بناء العلاقات والعمل الجماعي، وتطوير إمكانيات الموظفين من خلال تشجيعهم ومكافأتهم، عن طريق تهيئة الحلول الإبداعية غير التقليدية وحل المشكلات.</p>	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (Bosiok, 2013).

- دراسة (Khattak, Batool, and Haider, 2017)، بعنوان: "علاقة أنماط القيادة وإبداع العاملين: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والدور المعتدل للمناخ التنظيمي":

«Relationship of Leadership Styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Creative Self-efficacy and Moderating Role of Organizational Climate», Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences:

جدول (11-2): دراسة أجنبية رقم (2) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	اكتشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) ومستوى إبداع الموظف من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والدور المعتدل للمناخ التنظيمي.
المنهج المتبع	المنهج الاستنباطي.
أداة الدراسة	اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من المديرين في جميع المستويات التنظيمية (مديري: الفروع، العمليات، تطوير الأعمال، الموارد البشرية، التسويق، الحسابات والمالية) في القطاع المصرفي التجاري في باكستان، وشملت العينة (400) مدير. وتم أخذ كعينة بنكان من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص، وبنكان دوليان.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة العشوائية الطبقية.
نتائج الدراسة	- ترتبط القيادة التحويلية إيجابا بإبداع الموظف، وترتبط القيادة التبادلية سلبا معه ؛ - يرتبط المناخ التنظيمي بأبعاده (الاعتراف الجوهري، الدعم والنزاهة والتماسك) إيجابا بإبداع الموظف بينما البُعد المناخي التنظيمي (الضغط) يرتبط سلبا بإبداع الموظف ؛ - تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وإبداع الموظف حيث يدير عنصر التماسك بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، بينما ضغط المشرف له تأثير سلبي وغير مهم على العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، وهنا تم التوصل إلى أن مديري المصارف التجارية يتبعون أسلوب القيادة التحويلية من أجل تعزيز الإبداع فيها، وعدم إظهار أسلوب القيادة التبادلية لأنه يقلل من إبداع الموظفين في المؤسسات المصرفية في باكستان.
توصيات الدراسة	- يجب على المديرين تطبيق أسلوب القيادة التحويلية بغرض تحسين قدرات الموظفين على الإبداع، وبالمثل، لا ينبغي للمديرين ممارسة أسلوب القيادة التبادلية لأن هذه الممارسات تؤثر سلبا على الإبداع.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسة (Khattak et al, 2017).

- دراسة (Hans, Mubeen, & Al-Subhi, 2018)، بعنوان: "دراسة عن أسلوب القيادة والإبداع الإداري في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان":

«A Study on Leadership Style and Managerial Creativity in Select Organizations in Sultanate of Oman», IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM):

جدول (11-3): دراسة أجنبية رقم (3) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	تحديد علاقة الارتباط والأثر بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المستوى المتوسط في مؤسسات حكومية مختارة في سلطنة عمان.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وتم اختيار (8) مؤسسات منها، وقد بلغ حجم العينة (111) من هذه المؤسسات.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة العشوائية البسيطة.
نتائج الدراسة	- نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر سيادة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان وكان تطبيقه بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية ثم الحرة وبدرجة متوسطة ؛ - مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين كان بدرجة مرتفعة، وكان عنصر المرونة هو الأكثر سيادة لدى الموظفين في هذه المؤسسات مقارنة بالعناصر الأخرى للإبداع ؛ - تؤثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان ؛ - يرتبط أسلوب القيادة الديمقراطية بدرجة متوسطة بالإبداع الإداري، في حين يرتبط أسلوب القيادة الأوتوقراطية سلباً مع الإبداع الإداري، بينما لا يرتبط أسلوب القيادة الحرة مع الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية في عُمان ؛ - يوجد تأثير معنوي وإيجابي لأساليب القيادة (مجتمعة) في مستوى الإبداع الإداري.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (Hans et al, 2018).

- دراسة (Mehmood, 2016): بعنوان: "تأثير القيادة الأخلاقية في إبداع العاملين: الدور الوسيط للثقة والدور المعتدل للكفاءة الذاتية الإبداعية":

«Impact of Ethical Leadership on Employee Creativity: Mediating Role of Trust & Moderating Role of Creative Self Efficacy», Jinnah Business Review:

جدول (11-4): دراسة أجنبية رقم (4) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

هدف الدراسة	دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في إبداع الموظف مع أخذ الثقة في القيادة كمتغير وسيط بين القيادة والإبداع، والكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير وسيط بين الثقة والإبداع.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في أقسام الإنتاج في ثلاث (3) منظمات خاصة بمنطقة روابندي/إسلام آباد، وبلغ حجم عينة الدراسة (170) موظفاً.
طريقة اختيار العينة	طريقة العينة القصدية.
نتائج الدراسة	- ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل مباشر إيجابي وقوي بإبداع الموظف، كما ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل مباشر إيجابي وقوي بالثقة في القيادة، وأيضاً ترتبط الثقة في القيادة بشكل مباشر إيجابي وقوي بإبداع الموظف ؛

- على الرغم من أهمية الثقة في القيادة كمتغير يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف، إلا أن العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والإبداع كانت أهم وأقوى، وهنا تشير النتائج أن الثقة تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع ؛ - الكفاءة الذاتية الإبداعية لا تتوسط العلاقة بين الثقة في القيادة وإبداع الموظف ؛ - القيادة الأخلاقية تسبب نشوء الثقة في القيادة مما يؤدي إلى تعزيز إبداع الموظف.	
- التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة في إبداع الموظف، من خلال التركيز على بناء الثقة في القيادة، من أجل تعزيز أداء الموظف، والأداء التنظيمي في نهاية المطاف.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (Mehmood, 2016).

- دراسة (Teymournejad and Elghaei, 2017). بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع لدى العاملين: تحقيق تجريبي".

«Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation», Engineering, Technology & Applied Science Research:

جدول (5-11): دراسة أجنبية رقم (5) حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع

معرفة تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي للعاملين في بنك "مسكن" في طهران.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع
تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.	أداة الدراسة
تمثل مجتمع البحث في جميع مديري وموظفي بنك "مسكن" في محافظة طهران وعددهم (500) موظف، وبلغ حجم العينة (217) فرداً منهم.	مجتمع وعينة الدراسة
طريقة العينة العشوائية البسيطة.	طريقة اختيار العينة
- تؤثر القيادة التحويلية ككل وجميع أبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بشكل كبير وإيجابي على إبداع موظفي بنك "مسكن".	نتائج الدراسة
- توصي الدراسة المديرين باستخدام خصائص القيادة التحويلية، ومنح الموظفين فرصة تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم وحلولهم الجديدة للخدمات المصرفية ؛ - تحفيز عنصر الإبداع بين العاملين داخل المؤسسة من خلال تشجيع أفكار المبدعين ؛ - خلق بيئة لتسهيل إنتاج المعرفة وتنفيذ المعرفة الإبداعية وتشجيع التعلم الإبداعي ؛ - لتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية، ينبغي تحسين البنية التحتية للعمليات الإبداعية.	توصيات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على دراسة (Teymournejad and Elghaei, 2017).

من خلال العرض السابق لعينة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بها من مفاهيم تنظيمية، تحاول الطالبة من خلال الجدول رقم (12) إعطاء خلاصة أو حوصلة شاملة لأهم تلك الدراسات، وذلك بتبويبها من أجل تسهيل مهمة المقارنة بينها وبين ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

جدول (12): ملخص لأهم الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية

المحور 1: القيادة الإدارية	المحور 2: الإبداع	المحور 3: العلاقة بين المتغيرين	
أنماط القيادة	المهارات الإبداعية	القيادة الإدارية والإبداع	
(قمبور، 2017؛ صديق وبن جيمة، 2018؛ بوتيقار وزايد، 2017؛ يوسف ونعيجات، 2018؛ بن عيدة، 2017).	(برباخ، 2018؛ قريشي، 2016؛ حمودة، 2018).	(واعر، 2015؛ بوجعدار ودريوش، 2013؛ يوسف ويوب، 2018).	الدراسات المحلية
(الرقب، 2017؛ عيسى وآخرون، 2012؛ حمدان، 2019).	(الياسين، 2013؛ الشيخ وأبو نصيب، 2017؛ الصرايرة والغريب، 2010).	(الشاعر، 2017؛ الرشدي، 2018؛ الخصاونة، 2019؛ نجم، 2018).	الدراسات العربية
(Jiang et al, 2017؛ INCE, 2018؛ Zopiat & Constanti, 2010).	(Rastgoo, 2017؛ Hassan et al, 2014؛ Nawaz et al, 2014).	(Bosiok, 2013؛ Khattak et al, 2017؛ Mehmood, 2016؛ Teymournejad & Elghaei, 2017؛ Hans et al, 2018).	الدراسات الأجنبية

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً- التعليق على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الطالبة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبعد مراجعة المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات وما يرتبط بها من مفاهيم ومتغيرات تنظيمية، تبين أن هذه الدراسات كان لها دور هام في بناء الدراسة على شكلها الحالي كما كان لها دور في خدمة أهداف الدراسة وبناء فرضياتها، لكن بعد الغوص في مضمون تلك الدراسات تبين أن هناك فجوات بحثية عُدَّت الأساس للقيام بهذه الدراسة.

1- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

حاولت الطالبة من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراتها، التعرف على الجوانب الهامة في موضوع القيادة الإدارية بالتطرق إلى أهم الأنماط القيادية التي تناولها الباحثون والمختصون في هذا المجال، سعياً إلى فهم عميق لموضوع الإبداع لدى المورد البشري وأهم القدرات الإبداعية التي تميز الفرد المبدع. لذلك يختص هذا المطلب من الدراسة بعرض مختصر لأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1-1- من حيث الموضوع (الهدف) العام والجزئي للدراسة:

إن تشابه الدراسات أو اختلافها من حيث الهدف، إنما يعود بالدرجة الأولى إلى النتائج التي يسعى الباحثون الوصول إليها، وركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام على دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، لنجد أن هناك العديد من الدراسات التي تتفق مع هذه الدراسة من حيث موضوعها العام، وهو دراسة العلاقة بين المتغيرين، بمعنى ربط متغير القيادة الإدارية بمتغير الإبداع، سواء القيادة الإدارية بشكلها العام أو بالتطرق إلى أحد أنماطها أو بعضها، وسواء التطرق لموضوع الإبداع في شكله العام أو التطرق إلى أبعاده كالمهارات والقدرات الإبداعية، مستويات الإبداع .. وغيرها، فمن هذه الدراسات، نجد المحلية كدراسة (بوجعدار ودريوش، 2013)، (واعر، 2015)، ودراسة (يوسف ويوب، 2018)، ومنها العربية كدراسة (الشاعر، 2017)، (الرشدي، 2018)، (نجم، 2018)، (الخصاونة، 2019)، والدراسات الأجنبية كدراسة (Bosiok, 2013)، دراسة (Mehmood, 2016)، دراسة

(Khattak et al, 2017)، (Teymournejad & Elghaei, 2017)، (Hans et al, 2018)، وكلها حاولت الربط بين موضوع القيادة الإدارية - بصفة عامة - مع موضوع الإبداع، ومحاولة دراسة العلاقة أو الأثر الذي يربط بين المتغيرين.

إلا أنّ هناك بعض الدراسات تطرقت لموضوع القيادة الإدارية - القيادة الإدارية بشكل عام أو بالتطرق لأحد أنماطها أو بعضها - لكن تم ربطها بشكل مباشر بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل "الأداء" كدراسة (قمبور، 2017)؛ صديق وبن جيمة، 2018؛ يوسف ونعيجات، 2018) و"الدافعية" كدراسة (بوتيقار وزايد، 2017)، و"التحفيز" كدراسة (بن عيدة، 2017)، و"المسؤولية الاجتماعية" كدراسة (الرقب، 2017) و"النجاح التنظيمي" كدراسة (حمدان، 2019)، و"الاحتراف الوظيفي" كدراسة (Zopiatis & Constanti, 2010)، و"السخرية التنظيمية" كدراسة (INCE, 2018). وهناك من قام بدراسة العلاقة غير المباشرة للقيادة مع متغيرات تنظيمية أخرى مثل "الأداء المستدام للموظف" كدراسة (Jiang et al, 2017). ومن تلك الدراسات ما تطرق لموضوع القيادة كمتغير وحيد مثل دراسة (عيسى وآخرون، 2012).

وهناك من الدراسات السابقة ما تطرق لموضوع الإبداع - الإبداع الإداري والتنظيمي بصفة عامة أو بالتطرق إلى أبعاده - ولكن تم ربطه بطريقة مباشرة بمتغيرات تنظيمية أخرى غير القيادة الإدارية، ومنها "إدارة الوقت" كدراسة (برباخ، 2018)، و"إدارة الموارد البشرية" كدراسة (قريشي، 2016)، و"إدارة المعرفة" كدراسة (حمودة، 2018)، و"إدارة التغيير" كدراسة (الياسين، 2013)، و"الرضا الوظيفي" كدراسة (الشيخ وأبونصيب، 2017) و"الهيكل التنظيمي" كدراسة (Hassan et al, 2014). وهناك من قام بدراسة العلاقة غير المباشرة للإبداع بمتغيرات أخرى مثل "الثقافة التنظيمية" كدراسة (Rastgoo, 2017)، و"التدريب والتمكين" كدراسة (Nawaz et al, 2014).

أما من حيث الأهداف الجزئية؛ حاولت الدراسة الحالية معرفة مدى تأثير آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية والإبداع بمتغيرات الديموغرافية كالجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية ... وغيرها، ومن الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على القيادة الإدارية والإبداع، نجد دراسة (الرقب، 2017)، (واعر، 2015)، (الشاعر، 2017)، (الرشيدي، 2018)، (الخصاونة، 2019)، (INCE, 2018)، (حمودة، 2018)، (الياسين، 2013)، (الصريرة والغريب، 2010)، (الشاعر، 2017)، (الرشيدي، 2018)، (الخصاونة، 2019)، (Bosiok, 2013).

2-1- من حيث المجتمع الإحصائي وطريقة اختيار العينة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع عاملي مجتمّع كوندور الإلكترونيك، باختلاف تخصصهم الوظيفي ومستواهم الإداري، واتفقت الدراسة الحالية - من حيث المجتمع - مع دراسة: (صديق وبن جيمة، 2018) وشملت العاملين بمؤسسة نפטال فرع الزيت بالعين الصفراء، (يوسف ونعيجات، 2018) وشمل العاملين في مصنع عموري للأجر، (عيسى وآخرون، 2012) وشمل أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية لعام (2009، 2010)، (حمدان، 2019) وشمل الموظفين بكلية التربية جامعة سامراء، (Zopiatis & Constanti, 2010) وشمل الموظفين الإداريين في جميع المستويات الوظيفية بالمؤسسات الفندقية في قبرص، (INCE, 2018) وشمل الموظفين بمؤسسات التمويل الحكومية في مرسين، (قريشي، 2016) وشمل الإداريين (الرؤساء والمرؤوسين) بمديرية الصيانة سوناطراك، (الشيخ وأبونصيب،

(2017) وشملت العاملين في البنوك التجارية بالخرطوم، (الصريرة والغريب، 2010) وشمل الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية، (Nawaz et al, 2014) وشمل الموظفين بقطاع الصناعات التحويلية في باكستان، (بوجعدار ودريوش، 2013) وشمل القادة الإداريين والمرؤوسين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بقسنطينة، (يوسفي ويوب، 2018) وشمل العاملين بوحدة أغذية الأنعام بقالملة، (الشاعر، 2017) وشمل الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (الخصاونة، 2019) وشمل المعلمين في إدارة تعليم نجران، (Hans et al, 2018) وشمل الموظفين في 8 مؤسسات حكومية في سلطنة عمان، (Teymournejad & Elghaei, 2017) وشمل مديري وموظفي بنك "مسكن" في محافظة طهران.

واختلفت الدراسة من حيث المجتمع مع دراسة (قمبور، 2017) والتي شملت الإطارات بمجمع صيدال للمضادات الحيوية، (بوتيقار وزايد، 2017) وشمل عمال التنفيذ بالشركة الأفريقية للزجاج بجيجل، (بن عبدة، 2017) حيث اقتصر على فئتي الإطارات وعمال التحكم، (الرقب، 2017) وشمل مجتمع الدراسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، (Jiang et al, 2017) وشملت مديري وأعضاء فريق مشاريع البناء الصينية، (برياخ، 2018) وشمل جميع مدراء ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية بالجزائر، (حمودة، 2018) واستهدف الإطارات بالمؤسسات الناشطة بالجزائر باختيار 52 مؤسسة عبر 8 ولايات، (الياسين، 2013) وشمل المجتمع موظفي الإدارة الإشرافية في مركز وزارة الصحة الأردنية، (Rastgoo, 2017) وشمل النواب العاملين بجامعة العلوم الطبية والخدمات الصحية في بوشهر، (Hassan et al, 2014) وشمل العاملين في قطاع الاتصالات في إسلام آباد ولاهور الباكستانية، (واعر، 2015) وشمل الإطارات بمجمع صيدال بالجزائر، (الرشيدي، 2018) وشمل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثمان جامعات سعودية حكومية وأهلية بالرياض، (نجم، 2018) واستهدفت القطاع التربوي العراقي، (Bosiok, 2013) وشمل القيادات الإدارية في منظمات مختلفة، (Khattak et al, 2017) وشمل المديرين في جميع المستويات التنظيمية في القطاع المصرفي في باكستان، (Mehmood, 2016) وشمل الموظفين في أقسام الإنتاج في (3) منظمات خاصة بروالبندي/إسلام آباد.

أما من حيث طريقة اختيار العينة؛ فقد تباينت طريقة اختيار العينة في الدراسات السابقة من باحث لآخر، وذلك بما يتوافق مع موضوع البحث ونوع المبحوث المستهدف للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في اختيار عينتها على الطريقة العشوائية الطبقية، والتي اختلفت مع دراسة (Jiang et al, 2017) والتي تم اختيارها بطريقة غير عشوائية، بينما اتفقت مع دراسة (بوتيقار وزايد، 2017؛ الياسين، 2013؛ الشاعر، 2017؛ واعر، 2015؛ نجم، 2018) واتفقت أيضاً مع دراسة (Rastgoo, 2017; Hassan et al, 2014; Khattak et al, 2017) والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بينما اختلفت مع دراسة (قمبور، 2017؛ صديق وبن جيمة، 2018؛ الخصاونة، 2019) واختلفت مع دراسة (Zopiatis & Constanti, 2010; Hans et al, 2017; Teymournejad & Elghaei, 2017)، كما اختلفت مع دراسة (بن عبدة، 2017؛ قريشي، 2016؛ الصريرة والغريب، 2010؛ يوسفي ويوب، 2018) ودراسة (İNCE, 2018) والتي تم اختيارها بطريقة المسح الشامل للمجتمع، كما اختلفت مع دراسة (حمدان، 2019؛ حمودة، 2018) ودراسة (Mehmood, 2016) والتي تم اختيارها بطريقة العينة القصدية، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (الرشيدي، 2018) والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية المنتظمة، واختلفت كذلك مع دراسة (برياخ، 2018) والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية العنقودية.

3-1- من حيث المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المتبع، سواء تلك التي تناولت متغير القيادة الإدارية أو تلك التي تناولت متغير الإبداع، أو التي عالجت العلاقة بين المتغيرين، وهو المنهج الوصفي، لأنه يُعد - حسب المختصين - الأنسب لمعالجة ودراسة مثل هذه الظواهر، والأكثر استخدامًا في مجال الدراسات الانسانية.

4-1- من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة - سواء المحلية، العربية أو الأجنبية، وسواء تلك التي تناولت متغير القيادة الإدارية، أو متغير الإبداع، أو تلك التي تناولت العلاقة بين المتغيرين - في الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية من أجل تحقيق أهداف الدراسة ألا وهي "الاستبيان".

5-1- من حيث النتائج المتوصل إليها:

إنّ أي دراسة علمية لا بد لها وأن تُكَلَّل بنتائج، وبطبيعة الحال فقد كان للدراسة التي قامت بها الباحثة مجموعة هامة من النتائج، كانت قد اتفقت تلك النتائج مع بعض الدراسات السابقة، كما اختلفت مع بعضها الآخر، ويمكن التوضيح أكثر حول هذه النقطة في القسم الثالث من الدراسة.

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد كان للدراسات السابقة مساهمة وأهمية كبيرة في تعزيز الدراسة الحالية، بالرغم من أنه كانت هناك العديد من الاختلافات بينها، إلا أنها اتفقت معها في العديد من الجوانب. ويمكن تلخيص أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم ذكرها في هذه الدراسة في النقاط التالية:

- استفادت الطالبة من هذه الدراسات السابقة في تعميق المعرفة لديها، وتوسيع الإدراك حول موضوع القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة والإبداع، واهتدت من خلالها إلى بناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية ؛
- استفادت الطالبة من هذه الدراسات السابقة كونها أكسبتها سعة وعمق الاطلاع على كل جانب من جوانب موضوع الدراسة، وتم من خلالها تكوين نظرة شمولية وترتيب وتنظيم المعلومات في ذهن الطالبة ؛
- استطاعت الطالبة الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء أداة للدراسة تتمتع بالدقة والوضوح، وتمكنت من طرح صياغة بسيطة لفقرات الأداة حازت على تأييد معتبر من طرف الخبراء والمحكمين بصلاحيتهما للتطبيق الميداني ؛
- تمكنت الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة من صياغة إشكالية الدراسة وبناء فرضياتها، فضلا عن أنها أتاحت لها سهولة في إجراء المقارنات بين نتائج تلك الدراسات وبين نتائج الدراسة الحالية، كما ساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الظواهر والأنسب في مجال الدراسات الانسانية ؛
- تعتبر الدراسات السابقة التي تطرقت لها الدراسة الحالية، تراكمًا علميًا أفاد الطالبة في التعرف على العديد من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والإبداع، والذي يمكن على أساسه الانطلاق قُدّمًا نحو دراسة ظواهر مماثلة وبناء علاقات جديدة مع موضوع القيادة الإدارية والإبداع.

3- الفجوات البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة في تكوين خلفية موضوع الدراسة، صياغة إشكاليتهما، وبناء فرضياتهما، كان مسعى الطالبة أن تختص في معالجة هذا الموضوع من حيث تأثير القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية، من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، إلا أنه لم يتم لمس أي دراسة جمعت بين القيادة التقليدية والقيادة الحديثة في دراسة واحدة، وهنا تظهر فجوة بحثية أولى، لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة متواضعة جمعت فيها الباحثة بين الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية وهي النمط (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر) والأنماط الحديثة للقيادة الإدارية وهي النمط (التحويلي، التبادلي، والأخلاقي)، وتُعد – على حد علم الطالبة – الأولى التي جمعت بين القيادة التقليدية والقيادة الحديثة في دراسة واحدة، ويعود الدافع وراء ذلك هو معرفة ما هو الاتجاه الذي تتبناه قيادة مؤسسة كوندور في القيادة الإدارية، هل هو اتجاه تقليدي أم اتجاه حديث، أم هي تجمع بين الاتجاهين. ثم بالنظر إلى متغير الإبداع: نجد أنّ أغلب الدراسات السابقة تتناول موضوع الإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي أو الإبداع بصفة عامة وتتطرق فيه إلى القدرات الإبداعية للعاملين، لكن – حسب وجهة نظر الطالبة – ترى أن دراسة موضوع الإبداع الإداري أو التنظيمي يخص مستويات الإبداع (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة) أكثر منه للتطرق إلى المهارات أو القدرات الإبداعية، أما هذه الدراسة فقد تناولت إبداع الموارد البشرية، وبالتالي فإن إبداع المورد البشري يكون أقرب إليه لدراسته من حيث امتلاك هذا المورد البشري للمهارات أو القدرات الإبداعية.

كما لاحظت الطالبة أنه بتفحص الأدبيات العلمية حول موضوع القيادة، هناك ندرة ومحدودية في الدراسات السابقة – خاصة في البيئة الجزائرية – والتي تطرقت لنمط القيادة الأخلاقية، وهو ما يفسر نقص التطبيق العملي لهذا الموضوع في أغلب المنظمات، كما سجلت الطالبة أيضاً ندرة في الدراسات السابقة التي تطرقت للربط بين نمط القيادة الأخلاقي وموضوع الإبداع عدا دراسة (الشاعر، 2017)، لكن لاحظت الطالبة أن هناك اختلافاً في الأبعاد التي اختص بها الباحث في دراسته لموضوع القيادة الأخلاقية، وبين الأبعاد التي تطرقت لها الباحثة في الدراسة الحالية. ومن هنا تظهر فجوة بحثية ثانية في الدراسة تسعى فيها الطالبة إلى معالجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية – كنمط قيادي حديث – مع إبداع المورد البشري وسدّ الفجوة البحثية وإلقاء الضوء أكثر على نمط القيادة الأخلاقي.

كما لاحظت الطالبة أنه هناك غياب تام للدراسات السابقة التي جمعت بين الأنماط القيادية الحديثة الثلاث (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية) في دراسة واحدة، فأغلب الدراسات كانت تتطرق لموضوع القيادة التحويلية على حدة، أو بدراسته من خلال الجمع بينه وبين نمط القيادة التبادلي، إلا أنه – على حد علم الطالبة – لا توجد دراسة تطرقت لدراسة هذه الأنماط القيادية مجتمعة في بحث واحد. ومن هنا تظهر فجوة بحثية ثالثة وهي دراسة تأثير القيادة الحديثة (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية) في تنمية إبداع المورد البشري.

الفصل الأول:

القيادة الإدارية

Chapter One :

Management Leadership

الفصل الأول: القيادة الإدارية

Chapter One : Management Leadership

تمهيد

المبحث الأول: تأصيل مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة بها
المطلب الثاني: القيادة الإدارية: المفهوم، الأهمية والخصائص
المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية ونظرياتها

المطلب الأول: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري
المطلب الثاني: نظريات ومداخل دراسة القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي
المطلب الثاني: الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية
المطلب الثالث: الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية

خلاصة الفصل

الفصل الأول: القيادة الإدارية

Chapter One : Management Leadership

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام متزايد منذ أقدم العصور، ويحتل هذا الموضوع أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجال الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ولما كانت العملية الإدارية أساسا هي عملية تنسيق وتوجيه لجهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة ؛ تشكل القيادة الإدارية حجر الأساس في هذه العملية الإدارية، بل أصبحت محورا تركز عليه مختلف نشاطات المنظمة ويتوقف عليها نجاحها.

وشهد مفهوم القيادة تطورات عديدة عبر مختلف العصور وإلى غاية العصر الحديث، حيث عرفت القيادة كثيرا من المبادئ التي أسهمت في إلقاء الضوء حول المفهوم، والقيادة باعتبارها جانبا هاما من العملية الإدارية ؛ لا بد من دراستها في إطار النظريات المختلفة للتنظيم، لتقف على الجهود التي قدمها أنصار تلك النظريات والتي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة وتحديد خصائصها والتعرف على أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

ولما كانت القيادة في جوهرها تقوم على عملية التأثير التي يمارسها القائد في مرؤوسيه؛ فإن عملية التأثير هذه تختلف وتباين باختلاف الأسلوب والنمط القيادي الممارس من طرفه، وهذا ما أدى بدوره إلى تباين الأساليب والأنماط التي يتبعها القائد في عملية التأثير وفي علاقته مع مرؤوسيه، ومن هنا فقد حاولت العديد من الدراسات الإدارية ودراسات علم النفس والاجتماع ... لمعرفة وتحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة. ولمعالجة هذه المحاور، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: تأصيل مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية ونظرياتها

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: تأصيل مفهوم القيادة الإدارية

يعدّ موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص ومتزايد في الفكر الإداري، سواء القديم أو الحديث، وخير دليل على ذلك هو الكمّ الهائل من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة، إضافة إلى ذلك النماذج والنظريات التي قدّمها الباحثون لتفسير هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة بها

لقد تعدّدت مفاهيم القيادة بتعدّد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكن النّظر إليها كدور اجتماعي تربوي، أو كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أنّ ثمة قاسم مشترك بينها وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما، فلا بد من الرّبط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها، وسيتم في هذا المطلب التطرق تفصيلاً لمفهوم القيادة وأهم المفاهيم المرتبطة بها.

أولاً- مفهوم القيادة في اللّغة والاصطلاح

1- القيادة في اللّغة: القيادة لغة هي من الفعل¹:

- قَادَ يَقُودُ: قَوْدًا وَقِيَادَةً وَقِيَادًا وَمَقَادَةً وَقَيْدُودَةً. (قود) الدّابة أو نحوها: مَسَى أَمَامَهَا أَخِذًا بِمَقْوَدِهَا.

- قَادَ يَقُودُ: قِيَادَةً. (قود)؛

1- الجَيْشُ: كَانَ رَئِيسًا عَلَيْهِ: يُدَبِّرُ خُطَطَهُ وَشُؤُونَهُ.

2- القَاتِلُ: إِلَى مَوْضِعِ القَتْلِ: حَمَلَهُ إِلَيْهِ.

- وفي لسان العرب (القود) نقيض السّوق: يُقَالُ: يَقُودُ الدّابة مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا. وفي هذا المعنى اللّغوي إشارة لطيفة مفادها: إن مكان القائد في المقدّمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم².
- وبالرجوع للفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) وذلك - كما ذكر "أرندت" Arendt - لأنّ الفعل اليوناني (Archien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه: يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون³.

2- القيادة اصطلاحاً:

لقد قدّم الباحثون على اختلاف انتماءاتهم الفكرية، الإدارية والاجتماعية، تعريفات مختلفة لمفهوم القيادة، وكثيرون هم الذين تطرّقوا لهذا المفهوم، سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرّصد المستمر والدراسة، ومن تلك التعريفات:

¹ - جبران مسعود. (1996). معجم الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، ط7، ص614.

² - طارق السّويدان، فيصل باسراويل. (2004). صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، د.م.ن، ط3، ص40.

³ - نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص86.

- عزفتها (الأشهب، 2015) بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹. وعرفها (السويدان وباشراحييل، 2004) بأنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف"². وعرفها (الطراونة، 2012) بأنها: "علاقة قوّة غير متكافئة، بحيث تكون قوّة القائد التي يستخدمها في هذه العلاقة أكبر من قوّة أي فرد آخر ما يترتب عليه التأثير الأكبر على أفراد الجماعة"³. وعرفها (عياصرة وبني أحمد، 2008) بأنها: "ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها"⁴. ويعرفها (Bass) بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"⁵. ويعرفها (Mihelič et al, 2010) بأنها: "فنّ إقناع التابعين بالرغبة في القيام بالأنشطة التي يحددها القائد كأهداف"⁶. وهي: "فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة من خلال رغبتهم الخاصة"⁷.

3- المفهوم العسكري للقيادة:

- القيادة من وجهة نظر عسكرية تعني: "الصّلاحيات القانونية التي يمارسها الرجل العسكري على مرؤوسيه بقوة رتبته وواجبه وموقعه"⁸.

- والقيادة بوصفها فنّ التأثير على مجموعة من النّاس وجعلهم يسيرون على خط اختيار من قبل القائد؛ تقتضي وجود عناصر تلعب دورًا مهمًا في قابلية التأثير على التابعين واستعدادهم لإنجاز المهام المطلوبة، وللقيادة العسكرية نمطان هما:⁹ القيادة الإرغامية؛ ويعتمد فيها القائد العسكري على سلطة مركزه وقوّته في إرغام مرؤوسيه على طاعته حتّى وإن لم يكونوا مقتنعين ذاتيًا، ولكنهم يرغمون أنفسهم على الطّاعة طمعًا في المكافأة أو خوفًا من العقاب. والقيادة الإقناعية وتعتمد إلى حدّ كبير على قدرة القائد ومهارته في جعل المرؤوسين يطيعون أوامره عن رغبة واقتناع، ومن مميّزاتها توليد الشّعور والارتياح والرّضا عند المرؤوسين، لأنّ القائد في هذا النمط يضع في حسابه العامل البشري ويدرك الفروق الفردية في القدرات والإمكانات البدنيّة والعقليّة. وإذا كان نمط القيادة الإقناعية هو الأكثر انسجامًا مع انسانية الانسان؛ فإنّ بيئة القتال غير المحبّبة للنفس البشرية كما يصفها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كَرْهُ لَكُمْ... (214)﴾ البقرة (214)، تتطلّب الجمع بين التّمطين في القيادة العسكرية التّاجحة، والتي تتأسّس على نمط القيادة الإقناعية ولا تستبعد نمط القيادة الإرغامية واستخدامها في الضّرورة.

¹ - نوال الأشهب. (2015). أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، ص55.

² - طارق السويدان، فيصل باشراحييل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص40.

³ - تحسين الطراونة. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، ص127.

⁴ - معن عياصرة، مروان بني أحمد. (2008). القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص139.

⁵ - عبد الرحمن سيار. (2014). القيادة الفعّالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، ص11.

⁶ - Mihelič. K. K, Lipičnik. B, & Tekavčič. M. (2010). Ethical Leadership, *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), p32.

⁷ - Rouzbahani. M. T, Op. cit, p1293.

⁸ - هائل طشطوش. (2008). أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، ط1، ص25.

⁹ - سعيد الزوبعي. (2005). القيادة في الفكر العسكري الإسلامي، *مجلة الفتح*، العدد 22، ص30.

وفي ضوء ما سبق؛ فالقيادة بصفة عامة تمثل عملية تفاعلية بين مجموعة من الأشخاص بحيث يتفرد أحدهم بقدرته على التأثير في سلوكهم من خلال خصائص ذاتية (خلقت معه) تميّزه عنهم، وذلك لدفعهم نحو تحقيق هدف محدد عام ومشارك، بحيث يقبلون قيادته طوعاً وليس كرهاً، بمعنى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين مختلفتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

ثانياً- بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

يرتبط مفهوم القيادة بالعديد من المفاهيم الأخرى والتي تجعله أحياناً متداخلاً معها، وأحياناً أخرى نقيضاً لها، ما يؤدي بالكثيرين إلى الخلط بينها وعدم تمييز مصطلح القيادة عن تلك المفاهيم المرتبطة بها، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى قلة الوعي بهذا المفهوم، حيث تتجه معظم الزوايا والمنطلقات الفكرية أنّ القيادة إنّما هي مستمدة من السلطة، إلا أنّ مفهوم القيادة يختلف في نقاط كثيرة عن تلك المفاهيم لكن يتقاطع معها فقط في نقاط قليلة، ومن هذه المفاهيم: الإدارة؛ الرئاسة؛ السلطة؛ ...، وفيما يلي سيتم التمييز بين القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

1- القيادة والإدارة: الإدارة هي نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال إجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، أمّا القيادة فهي عملية بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، وهذه العملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والفني والعلمي، وهناك من يعتقد أن الإدارة جزءاً من القيادة، وآخر يقول أن القيادة جزء من الإدارة، وثالث يرى أن الإدارة علم بينما القيادة هي فن، وهنا تقود الإشارة إلى (Jim Karr, 1985) والذي قال: (ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً)، فالإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، فالقيادة هي من صنع القائد نفسه وطريقته في التعامل والتأثير، بينما الإدارة هي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتعامل مع المألوف والواقع، والإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة فتعني التغيير¹. وقد جمع (ابراهيم الفقي) أهم الاختلافات بين القائد والمدير، لأنه وحسب ما أورده مجلة "فورتن" أن هناك اختلافاً جوهرياً بين المدير التقليدي والقائد المبدع، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (13):

جدول (13): الاختلافات بين المدير والقائد

القائد	المدير
- يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به.	- يدير العمل المكلف به.
- ينمي ويطوّر ويبحث دائماً عما يفيد العمل.	- يعمل على استمرار عجلة العمل.
- يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته.	- يدير فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية.
- يفعل الأشياء الصحيحة.	- يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.

المصدر: ابراهيم الفقي. (2000). سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً؟، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1، ص13.

¹ - عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص: 23-24.

2- القيادة والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة في اختلافات جوهرية، وذلك لاختفاء العناصر المكونة للقيادة في حالة الرئاسة، إذ تعتمد الرئاسة بدرجة أولى على السُّلطة في معايشة مهام وظائف التنظيم، وغالبًا ما تكون ممارسة السُّلطة وفق نوع سلطة الجزاء، أما القيادة تعني قدرات كافية في الفرد تحتل إمكانيات ممتازة في الشَّخصية، ولا تعتمد في معظمها على السُّلطة وإنما تنظر إلى السُّلطة كأحد أدواتها الثانية أي تعتمد على سلطة الثقة وسلطة القيادة. الرئاسة نظرتها ضيقة للأمور واهتمامها بالمسائل التفصيلية والروتينية وضعف قدرتها على تحمل المسؤولية، لكن القائد نظرتة واسعة خاصة للمستقبل، وعلى هذا فإن السلوك الإداري في التنظيم هو الذي يميز بين القائد الإداري عن الرئيس الإداري، فإذا كان السلوك معتمدا على قرارات الإقناع والاقتران واستعمال النفوذ والتأثير فتتواجد سلطة الثقة، ومن ثم فإنَّ صاحب هذا السلوك يعتبر قائدًا إداريًا وبالمقارنة إذا قسم السلوك بسلطة الأمور والنهي نتيجة الاعتماد على ممارسة سلطة الجزاء فإن صاحب هذا السلوك يعتبر رئيس إداري، فكل قائد إداري هو رئيس إداري وليس العكس¹. ويمكن توضيح أهم الفروق الواردة بين القائد، المدير والرئيس في الجدول (14):

جدول (14): الفرق بين القائد، المدير، والرئيس

القائد	المدير	الرئيس
رجل مبدع، يمكن بسهولة مقارنة عمله قبل وبعد القيام به، ماهر في وضع الخطة والرؤية وفي تنفيذ رؤيته، متميز في إضفاء الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل ماهر، مرن تجاه المشكلات، فريق العمل لديه أهم من أي شيء يهتم بالجانب الانساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه.	رجل يؤمن بدستور الشركة أو لائحتها، يبدأ عمله من وضع الخطة، وينتهي عند التنفيذ، مروراً بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف، لا مانع عنده في إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل واعتماد القرارات، ومؤشره هي النتائج الموجهة.	شخص يقود جمعًا من البشر، يؤمن بقدرته وعقليته، يرى أن آلة الردع والعقاب هي أحد أهم أساليب قيادته، شرس جدًا إذا ما خالفه أحد أو ردّ له أمر، يرى دائما أنه على صواب، يذُكر أتباعه دائما أنه الرئيس، وأن طاعته واجبة، وإلا ما ينتظره لا يحمد عقباه.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: ابراهيم الفقي، مرجع سابق، ص: 11-12.

3- القيادة والسلطة: تُعرّف السُّلطة بأنها الحقّ في اتّخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وفي المنظّمات تكون السُّلطة رسمية أي أنّها مستندة إلى أساس من التّنظيم والقرارات الرّسمية، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السُّلطة مثل السُّلطة التّقليدية المستمرة من القيم والعادات والتّقاليد السّائدة في جماعة أو مجتمع، كما أنّها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصّص، والسُّلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة، والسلطة الحقيقية تكمن لدى المرؤوسين لقبول سلطة الرئيس. ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها وصيغة الأمر، وكيفية إصداره، فمن الضّروري أن تكون الأوامر محدّدة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوسين فهمها بسهولة².

¹ - أسامة خيرى. (2013). القيادة الإدارية. دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص ص: 41-42.

² - المرجع السابق، ص42.

4- القيادة والزعامة: الزعيم هو أحد أنواع القادة، والذي يملك قوة سحرية في جلب اهتمام وانتباه الآخرين وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير في مستمعيه، فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب، فهو يستطيع أن يحدث تغييرات كثيرة ومفاجأة في المرؤوسين دون عناء، ومن السهل عليه أن يوجههم ببراعة إلى حيث يريد دون الحاجة إلى إقناعهم¹.

5- القيادة والقوة: هناك فرق بين القيادة والقوة، فالقوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة الإداريين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعرف بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة"، أما علاقة القوة بالقيادة ... فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين للقيام بالأداء الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام القادة الإداريين للقوة بمعنيها الوظيفية والشخصية².

ثالثا- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

لقد حاول الباحثان تاننبوم (Tannenboun) وشميدت (Schmidt) الإجابة على عوامل تتعلّق بالمدير ذاته من خلال السؤال التالي وهو: كيف يختار المدير أو القائد نمطا قيادياً دون الآخر؟ وكان ذلك من خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على القادة أو المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي دون الآخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي³:

- 1- عوامل تتعلق بالقائد ذاته: مثل خلفية الشخصية، خبراته مثلاً فالقائد الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، هنا يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- 2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يمكن مثلاً للقائد أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإنّ الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.
- 3- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة: مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية: المفهوم، الأهمية والخصائص

يتّضح مفهوم القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعدّدة التي جاء بها علماء الإدارة، إلّا أنّه لم يتفق الباحثون في مختلف العلوم الاجتماعية، الانسانية والسلوكية على تعريف شامل أو موحد لهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى تعدّد الأطر النظرية، الزوايا والمواقف الخاصة بكل باحث، وستحاول الباحثة بعد عرض أهم التعريفات حول المفهوم تقديم تعريف عام للقيادة الإدارية بناءً على ما سيتقدم من وجهات نظر مختلفة للمفهوم.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص11.

² - المرجع السابق، ص10.

³ - أسامة خيري، مرجع سابق، ص22.

أولاً- تعريف القيادة الإدارية:

1- أهم التعريفات التي قدمها الغرب حول مفهوم القيادة الإدارية:

- تُعرّف القيادة الإدارية بأنها "القدرة على إلهام الثقة والدعم في الأفراد المطلوب منهم تحقيق الهدف التنظيمي"¹.
- وعرفها (Pfiffner & Presthus) بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"².
- ويرى (Likert) أنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"³.
- ويعرفها (Katz & Kahn, 1966) بأنها: "عملية تأثير عالية لزيادة الالتزام والامتثال للتوجيهات الروتينية للمنظمة"⁴.
- ويضيف (كانزوكاهن، 1978) بأنها: "القدرة على إحداث كمّ من التأثير على الرؤوسين يزيد عن ذلك الكمّ الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرين العاديين بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم"⁵.
- ويعرف كونتز وأودونيل (Koontz & O'donnell, 1959) القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه وحثّهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁶.
- أما الباحثة (Miruna Radu Lefebvre) تنظر للقيادة الإدارية على أنها وظيفة دائرية موزعة بين أعضاء المجموعة وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم ورهانات الوضع أو الحالة⁷.
- وعرفها (Sharma & Jain, 2013) بأنها: "عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكاً"⁸.

¹- Idrus. A, Sudiro. A. A, & Rohman. F. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government), *European Journal of Business and Management*, 7(19), p9.

²- نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص98.

³- غني الزبيدي وآخرون. (2015). *إدارة السلوك التنظيمي*، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص304.

⁴- Bass. B. M. (1990). *Bass and Stogdill handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications*, The Free Press, New York, 3rd Edition, p14.

⁵- هيربرت أي. سايمون. (2003). *السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية*، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، عبد الله بن أهنية، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، د.ط، ص228.

⁶- خالد الجربسي. (1990). *القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري*، دار الألوكة للنشر، ص23، تاريخ الاطلاع: 2019/03/06، من الموقع:

<https://www.alukah.net/web/jerai/0/103814/>

⁷- Vidal. F, & Collomb. B. (2011). *Leadership et Management*, Group de Boeck, Bruxelles, 1^{er} édition, p9.

⁸- Sharma. M. K, & Jain. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), p310.

2- أهم ما جاء به العرب حول تعريف القيادة الإدارية:

- عرّفها (الزعي والبطاينة، 2014) بأنّها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السّلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"¹، فالقيادة حسب هذا التعريف تجمع بين استخدام السّلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

- وعرّفها (قنديل، 2009) بأنّها: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة والقوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيّزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"². وحسب هذا التعريف، تعتمد القيادة على ما يملكه القائد من سلطة وقوة ومهارة للتأثير في مرؤوسيه، إضافة إلى استخدام عامل التحفيز والتوجيه والاتصال بهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- ويعرفها (القحطاني، 2001) بأنّها: "الدور الذي يتقّمه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة"³. يقوم هذا التعريف على عملية التأثير التي يقوم بها القائد لدفع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.

- وفي تعريف (الجريسي، 1990) والذي يأخذ بعدا مغايرا فيقول أنها: "القيادة الإدارية - إلى حد كبير - هي نشاط نفسي ومسألة تتعلق بالشخصية والقُدوة"⁴، ويحاول هذا التعريف إيضاح مصدرين للتأثير في القيادة هما: الشخصية: شخصية القائد من حيث نضوجها وقوتها وتكاملها ...، والمصدر الآخر هو اعتبار القائد مثلاً للمرؤوسين، حيث أن سلوك القائد هو مَحَطُّ إعجاب من الأتباع، لذا فإنهم سرعان ما يقلّدونه متأثرين به.

- وعرّفها (السكرانة، 2010) أيضاً بأنّها: "القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والتفوذ على المرؤوسين لجعلهم يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السّلطة الرّسمية عند الضّرورة"⁵. يختلف هذا التعريف عن ما سبق، كونه ركز على عملية الرقابة، وعملية التأثير التي تستند عند الضرورة إلى استخدام السّلطة الرسمية في ذلك.

من التعريفات السابقة لمفهوم القيادة الإدارية، يمكن استخلاص تعريف شامل - من وجهة نظر الطالبة - حيث يمكن تعريفها بأنها: "تلك المسؤولية التي يتحملها قائد المنظمة في سَعْيِهِ لتحقيق الأهداف المشتركة (المنظمة والعاملين) ويكون هذا من خلال اتّباع وسيلة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتوجيههم إلى الهدف الأعلى للمنظمة وفق متطلبات الموقف والظروف ودون استغلال قوة السّلطة والمنصب في ذلك، ويتحقق هذا عن طريق استخدام القائد

¹ - محمد الزعي، محمد البطاينة. (2014). القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص15.

² - علاء قنديل، مرجع سابق، ص19.

³ - سالم القحطاني. (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، الرياض، دط، ص7.

⁴ - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص23.

⁵ - بلال السكرانة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص18.

قدراته الذاتية ونوع من السلوكيات الخاصة الإيجابية والتي تُعبّر عن شخصيته بالإضافة إلى القدرات الإدارية، بحيث تساهم في تغيير سلوك المرؤوسين ودفعهم بطيب خاطر إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة¹.

وتختلف القيادة الإدارية (Management Leadership) عن القيادة (Leadership) بشكل عام؛ حيث إن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوافر لها من السمات والصفات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه¹.

ثانياً- أهمية القيادة الإدارية:

لابدّ للمجتمعات البشرية من قيادة تنظّم شؤونها وتقيم العدل بينها، وقد أمر النبي (ﷺ) بتعيين القائد في أقلّ التّجمعات البشرية فقال (ﷺ): "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيَأْمُرُوا أَحَدَهُمْ" - رواه أبو داود - وقال الخطابي: إنّما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرّق بهم الرّأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهميّة القيادة قال (نابليون): "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب"، وعليه تتمثل أهمية القيادة في²:

- أنّها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوّراتها المستقبلية ؛
- أنّها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات ؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسم الخلافات والتّرجيح بين الآراء ؛
- تنمية، تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أنّ الأفراد يتّخذون من القائد قدوة لهم ؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ؛ وتسهيل لها تحقيق الأهداف المرسومة.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال ما يلي³:

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

¹ - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص 24.

² - بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط.ع، ص: 52-53.

³ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص 22.

وقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري¹. ويجتمع رأي خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة الإدارية من أهم مبادئ العلوم السلوكية ذات الطبيعة الإدارية وذلك نظراً لأن كل مدير أو قائد أو رئيس أثناء أداء عمله وواجباته اليومية يواجه باستمرار العديد من الأمور المتعلقة بالإدارة ومنها كيفية تفويض السلطة وعلاقتها بالمسؤولين؛ تحديد الأهداف الإدارية وضع أساليب الرقابة وتقييم الأداء؛ كيفية خلق الروح الجماعية؛ وكيفية التعامل مع مشكلات النزاع مع أفراد المنظمة². كما تظهر أهميتها في كل جانب من جوانب المنظمة التنظيمي والانساني والاجتماعي والجانب الخاص بأهداف المنظمة، ففي الجانب التنظيمي تبرز أهميتها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وتبرز أهميتها في الجانب الانساني أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الانساني للعاملين، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي فهي تعمل على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة، أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فوظيفة القيادة تعمل أساساً على توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة³.

ومما لا شك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها. ولكي يستطيع القائد فهم أطراف عملية القيادة، فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية؛ ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية هي⁴: المهارة الفنية، المهارة الانسانية، المهارة التنظيمية والمهارة الفكرية.

• **المهارة الفنية:** أن يكون القائد مُجيداً لعمله ومتقناً إياه، ومُلمّاً بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، مدرّكاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل⁵. كما يقصد بالمهارة الفنية قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب. ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد⁶:

- القدرة على تحمل المسؤولية (**Ability to Assume Responsibility**): وتعني كما يقول "برنارد" شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به. ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية:

¹ - عادل الشقحاء. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 21.

² - محمد الصغير. (2004). مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلاشارد. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 30.

³ - عادل الشقحاء، مرجع سابق، ص 22.

⁴ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 14.

⁵ - المرجع السابق، ص 15.

⁶ - ماهر حسن. (2014). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص ص: 93-94.

ثقتة في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره؛ رغبته في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها؛ الأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة الهرب منها أو إلقاء مسؤولية إنجازها على الآخرين؛ توفر مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية. وتظهر سمة الثقة في النفس لديه من خلال المؤشرات: سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة على التنفيذ، تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، الإصرار وعدم الإحباط، الالتزام بالعموميات وعدم الانغماس في التفاصيل، القدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون محببة ولكنها غير ضرورية، القدرة على بيع أفكاره للآخرين، مقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، والاعتماد على النفس.

- الفهم العميق والشامل للأمور (Thoroughness): والمقصود به أن يكون القائد ملماً بالمعارف الانسانية، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم، ولكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها، ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد، وحتى إذا توافرت في عددٍ من الأفراد فإن عددهم سيكون قليلاً جداً.

- الحزم (Declisiveness): وتعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة، مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى .. وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ، كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور، ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى من قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته، وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج نطاق تخصصه.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: فإيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه، ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف، ويجعله يكرس حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيله، إلا أن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه، وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً ويسهل على المرؤوسين بلوغه، وفيه ما يشوقهم ويثير اهتمامهم. كما يتطلب توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف والفائدة التي تترتب على تحقيقه.

• المهارة الانسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع من خلالها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الانسانية مدى كفاءة رجل الإدارة (القائد) في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إكراه، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أسس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة¹. ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الانسانية للقائد: الاستقامة وتكامل الشخصية (Integrity) وهذه السمة تعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد، كما يعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه، فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات: الاستقامة والأمانة، الإخلاص والخلق الطيب².

¹ - غني الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 309.

² - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 96.

• المهارة التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، يفهم أهدافها، أنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتهي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية¹.

• المهارة الفكرية: هي قدرة القائد الذهنية وإمكانية التحليل والاستنتاج والمقارنة العلمية بين البدائل، وإمكانية تقبل أفكار الآخرين واستيعابها وتشجيعه للأفكار الإبداعية وتحفيز العاملين على التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة، وتتلخص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها²: سرعة القائد على الإدراك للتفاصيل الدقيقة للأشياء بما في ذلك أوجه الشبه والاختلاف بينهما؛ تمتع القائد بالذاكرة الجيدة؛ قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط؛ قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع الذي تعمل به المنظمة.

ثالثا- خصائص القيادة الإدارية

تستطيع أي منظمة أن تكون أفضل من مستوى القيادة، ولأن القيادة هي مكانة هامة، يجب أن تكون في حالة دائمة من التطور، وهناك اختيارات شخصية هامة والتي يجب أن يتخذها القادة سواء الجدد أو ذوي الخبرة كأساس ثابت، فالقادة المؤثرون هم في الأساس أشخاص يؤثرون بالخصائص التالية³:

- 1- لا يمكن فصل الأخلاقيات عن الشخصية المهنية: لذلك شخصية القائد هامة وأساسية، وتعد القائمة الآتية التي تحوي 10 صفات أساسية للقائد دليل قيم ومعياري أساسي للقيادة. وتأتي على رأس القائمة واحدة من أهم الأخلاقيات الشخصية، ويُعد (Honest Abe Lincoln) الذي سار أميالا لإعادة بقية نقود لعميل، مثالا قويا على كيفية انعكاس الأخلاقيات الشخصية على التصرف أو السلوك المهني، فالآراء التي تصدر تحت ضغوط أو إغراءات تفرق بين القادة العظماء الحقيقيين والقادة غير الحقيقيين. وتُعد صفة الالتزام الخلقي إحدى أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، خاصة في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه معتقداته⁴.
- 2- الهمة العالية: فالقادة العظماء لا يصابون بالملل أو الكلل بالتعامل مع القضايا الصّغيرة، هؤلاء الأشخاص يعرفون الصّواب من الخطأ، كما لديهم القدرة على التفرقة بين ما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع.
- 3- القدرة على القيام بالأولويات: وتأتي بنفس أهمية تحديد الأولويات، فكثير من قوائم الأولويات المحددة بعناية فائقة تنتهي بفشل التنفيذ. والفرق بين تحديد الأولويات وتنفيذها هو الفرق ذاته بين الشّخص الحالم والشّخص المنفذ.

¹ غني الزبيدي وآخرون. مرجع سابق، ص 309.

² محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص 55.

³ زيد عبوي. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص: 25-27.

⁴ زكرياء صديق، عمر بن جيمة. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزفت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء (الجزائر)، مجلة البشائر الاقتصادية، 4(12)، ص 173.

- 4- الشجاعة: فالاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج صفة أساسية ومشاركة بين القادة المؤثرين، فإما أن يقوم القائد بالسيطرة على كل شيء يفعله أو تقوم مخاوفه بالسيطرة عليه، والمنظمة أبدأً لن تكون أشدّ جرأة من قائدها.
- 5- القادة الملتزمون، الذين يعملون بجد وإخلاص سيقومون تبعاً بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة في الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدوون معهم، أو الخبرات التي سيقومون بإضافتها إلى العمل.
- 6- يؤمن القادة غير التقليديين، بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه، فالقادة المؤثرون هم المبدعون الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والذين يفضلون تشكيل الغد بدلاً من تكرار الأمل.
- 7- القادة العظماء، لديهم اتجاه دائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة، وهذا الاتجاه دائماً ما ينتج طاقة وقوة دافعة، تمثل الدرع الواقي ضد آلام المهام الصعبة، كما أن الحفاظ على المنظمة بهذا الاتجاه يجعلها أكثر تأثيراً وتماسكاً.
- 8- الحماس: فالحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير إيجابي على الأشخاص، فهم ينظرون إلى قادتهم وينقلون ذلك الشعور بالحماس، فنجاح المنظمة وإلهامها قائم على حماس القائد.
- 9- الأشخاص ذوو التفكير رفيع المستوى، قادة واقعيون يتجاوزون مع المشكلات ولا يقومون فقط بردة الفعل، فالقائد الذي يستطيع البقاء هادئاً في ظل أجواء متوترة يضفي الشعور بالثقة داخل المنظمة ويحرك من فيها لا يتابع منهجه.
- 10- الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح، هي السمة المميزة للقائد الحقيقي، فيكون التكامل عندما يستثمر القائد جهده في نجاح الآخرين، يقول (Zig Ziglar) في هذا الصدد: (لا يابئ الناس بما تعرف حتى يعرفون كم تكثرت بهم).

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية

من جملة ما تقدّم من تعريفات حول القيادة الإدارية، ورغم اختلافها، إلا أنها اتفقت حول وجود أربعة عناصر مهمة للقيادة. حيث يرى (Sharma & Jain) أنها تتمثل في أربع عناصر أساسية هي¹: القائد، التابعين أو المرؤوسين، العلاقة التفاعلية والموقف، أما (Pavageau) فإنه يرى أن عناصر القيادة تتمثل في²: القائد وسلوكه وتصرفه، أهمية ما يصاحب السلوك ويدل عليه، عملية التفاعل بين القائد والتابعين، وأخيراً موضع التأثير.

وعليه؛ وبعد مراجعة الأدبيات العلمية حول موضوع القيادة تم التوصل إلى أن هناك خمس عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي: القائد؛ التابعين؛ العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين؛ الموقف والهدف المشترك. ويتفق هذا الاستنتاج مع دراسة (مقداد)، والتي توصلت لدراستها بناء على دراسة (بوخلخال) أن القيادة تقوم على وجود قائد، مجموعة من الأفراد، وهدف يربط بينهما يسعى كل منهما لبلوغه، وهو ما لخصه في المعادلة التالية³:

$$\text{القيادة} = \text{قائد إداري} + \text{جماعة مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف (أهداف)} + \text{موقف}$$

¹ - Sharma. M. K & Jain. S, **Op.cit**, p310.

² - Pavageau. B. (2015). **La logique du don dans le développement d'une identité de leader**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, France, p25.

³ - شفيقة مقداد، القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ص 249، تاريخ الاطلاع: 2018/06/22، من الموقع:

https://www.researchgate.net/publication/289990853_alqyadt_aladaryt_alaslamyt_kmdkhl_lthqyq_almyzt_altnafsytl_lmwsst

أولاً- القائد الإداري (Management Leader)

يعتبر القائد الإداري أحد الأركان الأساسية في أي منظمة، وعاملاً حاسماً ومهماً له قدر من التأثير في نجاحها أو فشلها، إذ لا يقتصر دوره القيادي على القيام بالوظائف التقليدية للتنظيم ... بل يتعداها إلى تحمل مستوى أكبر من المسؤولية في إدارة شؤون المنظمة والعاملين بها، اتخاذ القرارات واستقراء المستقبل.

1- مفهوم القائد الإداري (The concept of Leader Management)

القادة بشكل عام نوعان: قادة طبيعيين وقادة إداريون، ولما كانت القيادة كأي مهارة أخرى تُكتسب عن طريق التعليم والتدريب، فإننا نجد أنّ هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتماداً على امتلاكهم خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة، نجد أنّ الموهبة تخلق القائد الطبيعي، إلا أنّه يحتاج إلى صقل هذه الموهبة متماشياً مع التطورات ومتلائماً مع التغيرات، وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة يتحوّل من قائد طبيعي إلى قائد إداري، لذلك يعتمد القائد الطبيعي على صفاته وقدراته الطبيعية التي خلقت معه، وبذلك يعتمد على التفاعلات الأساسية لمكونات الشخصية وعناصرها، ودون الركون إلى العناصر المكتسبة، ومن هنا يمكن اعتبار القائد الطبيعي شخصاً يحتاج إلى التعليم والتدريب لأداء وظيفة القيادة الإدارية بشكل سليم، لكن في الوقت ذاته لا يمكن إنكار ما للقائد الطبيعي من فاعلية تناسب واحتياجات المنظمات، ولكن اتسع دائرة الأعمال وكبر حجم المنظمات أدى إلى ازدياد وتعقيد وتنوع المتطلبات والوظائف والأنشطة التي يتطلب من القائد الإداري القيام بها¹.

2- صفات القائد الإداري:

يتعيّن على المدير الناجح امتلاك ميزات القيادة وذلك لجعل المرؤوسين يرحّبون بحضوره²، ويكون القائد فعالاً عندما يكون الفرد الذي هو في منصب القيادة قادراً على التأثير على مجموعة لأداء أدوارهم مع نتائج تنظيمية إيجابية³، والقادة المثاليين؛ هم الذين يشتركون في صفات قليلة جدا هي⁴: الرؤية، الاتّصال، التأثير، الخدمة والاستقامة (التزاهة). وقد قام كلاً من (Danny Cox) و(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي⁵:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة، إحداها في حياته العامة والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق والأخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: إذ يترفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجليّة في حال اكتشافه بأنّها مهمة.

¹ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 22.

² - Asgari. M. H, & Jafari. A. L. (2013). The study of the Relationship between the Leadership styles of managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employees in the North of Iran, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1), p66.

³ - Madanchian. M, Hussein. N, Noordin. F, & Taherdoost. H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and its Effect Organization Outcomes, *10th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER6ENG 2016*, Procedia Engineering 181 (2017), 1043-1048, p1044.

⁴ - Les 5 qualités essentielles d'un vrai leader. (2013). Beyrouth, consulté le : 13/08/2018, page web : http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/les-cinq-qualites-d-un-vrai_leader.pdf

⁵ - بلال السكارنة، مرجع سابق، ص ص: 29-31.

- الإنجاز: فالفائد الفعال له القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
 - امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
 - العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من أشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالفائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
 - العمل الجاد بتفان والتزام: فالفائد الفعال ينجز عمله بتفان وعطاء كبير، كما يكون لديه التزام تجاه ذلك العمل.
 - تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تمّ دراستهم، يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
 - استمرار الحماس: يمتلك أغلب القادة حماساً ملهماً، فهم تماماً كشعلة لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدمة على الدوام، فتمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً، وإذا كان الفرد في حيرة حول كيفية الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إذاً إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.
 - امتلاك الحنكة: فالفائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
 - مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون؛ تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريفاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.
- أما رالف ستوجل (Stogdill) فقد قام بتقويم أكثر من (15) دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس بين الحربين العالميتين لمعرفة السمات التي تجعل من شخص ما قائداً ناجحاً، ويحددها في¹:
- الإمكانية (Capability): وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
 - مهارات الإنجاز (Achievement): تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة.
 - تحمل المسؤولية (Responsibility): وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
 - روح المشاركة (Participating): وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.

¹ - توفيق طوالبية. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص: 18-19.

- المكانة الاجتماعية (Social Status): وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبًا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزًا اجتماعيًا وماليًا، وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي كما يقول (Stogdill) في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.
- القدرة على تفهم الموقف (Situation): وهذا يتطلب مستوى ذهنيًا جيدًا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف. حيث أن الدراسات الحديثة تؤكد أن لا يشترط القائد أن يكون عبقريا، لكنه أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله لتولي القيادة.
- إذن؛ فكل شخص يرشح لشغل وظيفية قيادية، لابد أن يتحلى بصفات شخصية تتعلق بالفرد وسلوكه، وهي صفات تتماشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع، وصفات قيادية، وهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها عن طريق التدريب، ويمكن تلخيص هذه الصفات القيادية في الجدول رقم (15):

جدول (15): صفات القائد الإداري الناجح

الصفات الشخصية	الصفات القيادية
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.	- إلمام كامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل.
- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.	- إلمام كامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.	- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- المرونة وسعة الأفق.	- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الحرجة.
- القدرة على ضبط النفس وقت اللزوم.	- الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية واكتساب ثقة الغير، والحزم وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- المظهر الحسن.	- القدرة على خلق الجو الطيب الملائم لحسن سير العمل.
- احترام نفسه واحترام الغير.	- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- الإيجابية في العمل.	- سعة الصدر والقدرة على التصرف في المواقف الصعبة.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.	- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- أن تتسم علاقته برؤسائه، زملائه ومرؤوسيه بالتعاون.	- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد العجمي. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، ص: 185-186.

ثانيا- التابعون (The Followers):

إنّ التّعامل مع التّابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين، إذ أنّ هناك شيئاَ كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي¹. والقيادة لا توجد في عزلة بل توجد بوجود تابعين، فالفرد دون تابعين ليس قائداً، فالتبعية شرط لا بد منه للقيادة، وهناك خصائص يجب توافرها في التابعين الفاعلين، وهي

¹ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص25.

جدارة الثقة والحماس والتوجه الإيجابي والحيوية والآراء الديمقراطية والمثابرة والمصادقية... الخ، وأن يكون التابع منفتح العقل وعلى استعداد لقبول التغيير وسماع أي أفكار وتنفيذها إن تطلّب الأمر، والتابعون لهم دور فعّال في إحداث التغيير في المنظمة، ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم ويساهمون في حلّ المشكلات، ومن المهم أن يحتفظ التابعون باستقلالٍ كافٍ ليكونوا مفكرين، مبدعين وناقدين، فهُم الذين يحدّدون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفوقون معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد تنمية المهارات الشخصية لأتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعّالة وأن يفوضهم بعض المسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضًا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين¹.

ثالثاً- عملية التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين:

تقوم عملية التأثير – التي ترتكز عليها القيادة الإدارية – على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وتتعدّد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعًا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوّة التأثير، والتي هي أصلاً قوّة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الفرد، ومن الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه²:

1- قوّة التّأثير القائمة على الإثابة (Reward power): حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط ... فيستطيع القائد عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثّر في ميولهم واتجاهاتهم بالشّكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التّنظيم الذي يقوده.

2- قوة التّأثير القائمة على الإكراه (Coercive power): تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء ... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.

3- قوة التّأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference power): تعني أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم (Empathy) مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن جماعة الموظفين في التّنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم، أمكنه أن يكيّف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

4- قوة التّأثير القائمة على خبرة المدير/القائد (Expert power): فتزداد قدرة المدير (القائد) على التأثير في مرؤوسيه كلّما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

¹ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص 16.

² - نواف كنعان، (2009)، مرجع سابق، ص ص: 99-101.

5- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power): بأن يحاول القائد في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم ... ويكون - لفهم المدير/القائد للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها - أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

رابعاً- الموقف (The Situation):

ظهور القائد الإداري يأتي عادة من خلال موقف هام يستدعي منه اتخاذ قرار حاسم، سواء كان الموقف يتعلق بالعمل نفسه أو بعلاقة القائد مع مرؤوسيه أو علاقات المرؤوسين فيما بينهم، فالمحك الأساسي للقيادة هو الموقف، فهي تظهر بشكل جلي في المواقف المرتبطة بحاجات المرؤوسين وذات التأثير المباشر عليهم سواء على المدى القريب أو البعيد، وفي هذه المواقف يحرص القائد أن تكون قراراته إيجابية التأثير وأن يضع البدائل المناسبة قبل اتخاذ أي قرار ليستطيع تحقيق الإبداع المنشود الذي يريد أن يراه واقعاً فيما يقوم به المرؤوسون من مهام¹.

ويختلف تصرف القائد باختلاف المواقف، فما يقوم به في موقف ما قد لا يفعله في موقف آخر، إذن؛ على القائد استخدام حكمته وتقرير أفضل مسار للعمل ونمط القيادة اللازمة باختلاف الموقف². فلو عرض كل انسان خبراته التي عايشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.

خامساً- الهدف الوظيفي المشترك:

يسعى القائد الإداري لتحقيق الهدف المنشود للمنظمة، ما يستدعي من القائد والمرؤوسين العمل معاً من خلال تفهم أهداف التنظيم وأهداف الأفراد وتحديد مجموعة كل أهداف سواء المتعلقة بالتنظيم أو بالأفراد³، فالهدف الرئيس لأي عملية توجيهية يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المنظمة، وهو هدف مشترك ومرغوب يسعى جميع العاملين لتحقيقه⁴. أي أنّ عملية التأثير في الجماعة تستهدف تحقيق الأهداف المشتركة المرغوبة لدى الجماعة، لكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، ويذكر (Littre) أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف كل فرد منها واحدة هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، فالصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد والجماعة وأفرادها، والصعوبة تكمن في كيفية معالجة هذا التعارض بشكل يضمن إرضاء كل الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير⁵، والقائد المثالي يستطيع التوفيق بين تحقيق هذه الأهداف وإرضاء جميع أطرافها. لذلك ينبغي على القائد تفهم⁶:

¹ - تركي الدعجاني. (2014). بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص: 19-20.

² - Sharma. M. K. & Jain. S, Op cit, p311.

³ - محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص 40.

⁴ - توفيق طوالة، مرجع سابق، ص 17.

⁵ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص 96.

⁶ - محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص ص: 40-42.

1- أهداف التنظيم (Organizational goals): ويكون من خلال الرجوع إلى خطط المنظمة والأهداف المرسومة عند التأسيس، وبشكل عام تتشارك معظم المنظمات بالأهداف التالية:

- الهدف القانوني: يتعلق في اتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحًا في الأجهزة الحكومية.
- الهدف الوظيفي: يتعلق بتفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.
- الهدف الفني: يتعلق بالامتياز أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.
- الهدف الربحي: يتعلق بكيفية قيام المشروع بتسديد التزاماته وتحقيق أرباح للمساهمين.
- الهدف الشخصي: يتعلق بإتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.
- الهدف العام: مسؤولية الشركة من خلال تقديم خدمة للمجتمع، وتقديم سلع أو خدمات يوافق عليها الجمهور.

2- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم (Group goals): وتكون في حال وجود تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم، إذ تعكس هذه التجمعات أهداف ومواقف غير معلن عنها، وتعكس اتجاهات وميول هذه التجمعات، فعلى القائد العمل على فهم أهداف هذه المجموعات وتحقيقها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الأساسية.

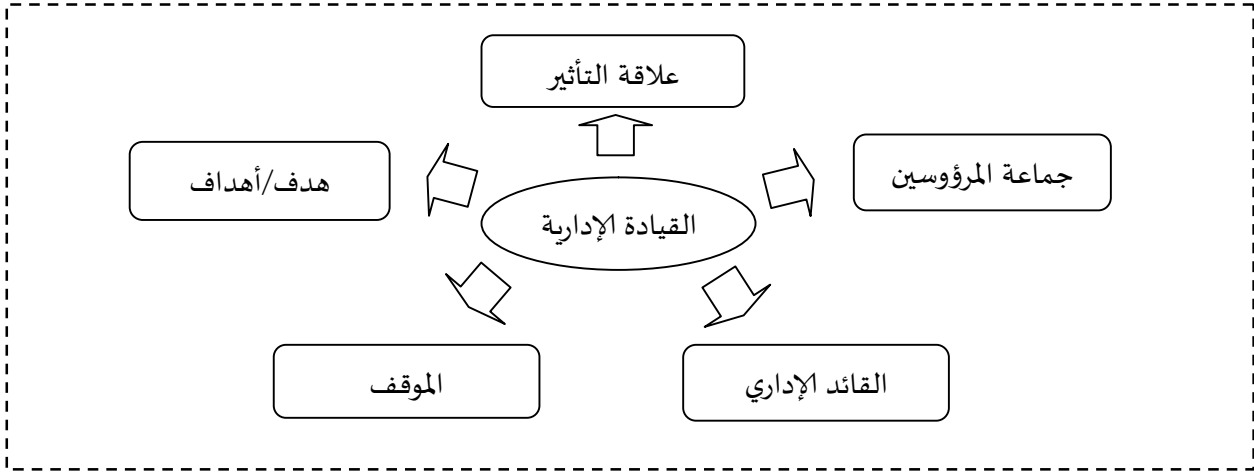
3- الأهداف الشخصية للموظفين (Personal goals of the followers): لابد من وجود أهداف شخصية لكل موظف، وهذه الأهداف تعتبر من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير القائد، وهو كيف يمكن دفع الموظف إلى تحقيق أهداف التنظيم، وتفضيل ذلك على أهدافه الشخصية، فيأتي دور المدير القائد في كيفية قيامه بتكييف الموقف، بحيث يجعل الموظفين يدمجون مصالحهم الشخصية مع عدم التقصير بالعمل، وبذلك يحصل على تجاوزهم وتقبلهم للتعاون وتحقيق أهداف التنظيم، ويمكن للمدير القائد من تحقيق ذلك من خلال تهيئة جو ملائم للعمل، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي، وتمكين الموظف من القيام بعمله من خلال توفير وسائل السلامة ومتطلبات إنجاز الأعمال، ومن خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.

4- الأهداف الشخصية للمدير القائد (Personal goals of the leader): كما أنه لكل موظف أهدافه الشخصية، والتي غالباً غير ظاهرة، يحاول المدير توجيه جهود الأفراد وطاقاتهم في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وإن كان ذلك بحرصه على تحقيق أهداف الأفراد أو أهداف التنظيم. ومن صور الأهداف الشخصية للقائد:

- الوصول إلى مركز قيادي أعلى؛ والحصول على مراتب أعلى أو ترقية أو امتيازات إضافية ؛
- جعل المرؤوسين يطيعونه وينفذون كل ما يطلبه سواء داخل التنظيم أو خارجه.

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل رقم (5):

شكل (5): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية ونظرياتها

لقد شهد موضوع القيادة الإدارية تطورات عديدة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري، هذه التطورات التي عرفها التاريخ القديم والحديث أدت إلى ظهور مجموعة نظريات علمية حاولت أن تفسر مفهوم القيادة الإدارية وتحديد أساليبها، وتحديد أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم. وباعتبار القيادة الإدارية جانباً هاماً من العملية الإدارية، أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم من أهم ما تُعنى به المنظمات، ما أدى بعلماء الإدارة إلى تكثيف الجهود لوضع معايير ثابتة يتم على أساسها اختيار القادة الإداريين الأكفاء القادرين على أداء دورهم بكفاءة، وتبلورت تلك الجهود في عدة نظريات ومداخل استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة.

المطلب الأول: تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري

حظي مفهوم القيادة الإدارية باهتمام كبير ومستمر منذ القديم، إذ تعود جذوره إلى الإدارة كما عرفتها الحضارات القديمة، أي في الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية، ويعرض هذا المطلب تطور القيادة الإدارية في الفكر القديم انتقالاً إلى الفكر الحديث فالقيادة من منظور الفكر الإسلامي.

أولاً- القيادة في الفكر القديم:

1- القيادة في الإدارة المصرية:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة (2900-2475 ق.م) تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، ما يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بالفرعون (تركز في شخصه كل السلطات)، يليه في التنفيذ وزيره الأول باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة، وقد تضمنت النقوش التي عثر عليها مدونة على جدران مقبرة (رخميرع) أحد وزراء ملوك الفراعنة (1587-1320 ق.م) بيانًا بمهام الوزير وواجباته وهي:

الإدارة العامة؛ تعيين أربع مقررين ومفتشين لموافاة الوزير بأحوال المقاطعات الواقعة ضمن اختصاص كل منهم ثلاث مرات في السنة؛ النظر في المنازعات المختلفة؛ النيابة عن الملك في إذاعة الأوامر الملكية إلى الجهات المختلفة ... وهذا يكشف عن مدى اتساع اختصاصات ومهام وزراء ملوك الفرانجة، أما حكام المقاطعات فقد كانوا يعينون من قبل الملك، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا من أبناء الملك وأعضاء أسرته، ومن الإقطاعيين طبقاً لرغبة الملك، وكان كبار الموظفين ممن يعينهم الملك في مراكز قيادية، يدرّبون على يد مدربين خصوصيين، ولا تقتصر البرامج التدريبية على تعريفهم بأعمال إدارتهم فقط، إنما تشمل كذلك اطلاعهم على المجالات الأخرى لتوسيع مداركهم وتنمية وقدراتهم. كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز، فكان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديراً لجهودهم، كما كان يسمح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومسكن الحكومة¹. وكان مفهوم القيادة في تلك الفترة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، وهذا راجع إلى الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم، وأنها بيتهم الواسع، وهذا ما أدى بالإدارة المصرية إلى اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، وهنا يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية، فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة، وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت الديمقراطية ونظام الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، وهذا ما عرفته الإدارة الحديثة.

2- القيادة في الإدارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين، وأوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب، وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثارة².

3- القيادة في الإدارة اليونانية:

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تكوّن كل منها دويلة صغيرة مستقلة، وكان يتم اختيار الإداريين في المدينة عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وعرفت في هذه الفترة مبدأ دورية الوظيفة والتي تعني: توقيت مدد معينة لشغل وظائف القيادات الإدارية في مختلف المنظمات ومستوياتها، بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية

¹ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص: 26-27.

² - سميرة صالح. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص: 3.

إلا لمدة معينة، وإذا انتهت وجب عليه تركها لا لعب أو قصور فيه ولا لانحراف صدر عنه، وإنما بقصد إتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات وقدرات على أداء العمل والاستفادة منها. وعرفت القيادة اليونانية مبدأ روح الخدمة العامة والتي تتمثل في أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وتغليب أهمية القوانين على الانتهازية والتلاعب والفضولية والخروج غير المشروع عن القيم والأهداف العامة للمجتمع، وتشير الدراسات إلى أنّ الديمقراطية كانت تسود الإدارة في اليونان القديمة، ويشيرون أن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة، وهذا هو سر ازدهار حضارتهم وتقدم مجتمعاتهم، وأن المساواة بين الأفراد عند اليونان تقوم على أساس الكفاءة والإنتاج وليس على أساس المراكز الاجتماعية أو الثروة التي يملكونها¹.

4- القيادة في الإدارة الرومانية:

استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة، كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركيا، وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية. فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة، فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية، يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين، تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27 ق.م، حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكرا على الطبقة الأرستقراطية، وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين - مجلس النواب - والمجالس الشعبية، أما في عهد الإمبراطورية أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات، وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها، وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق الحياة والطرق، وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً، وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع)².

5- القيادة في الإدارة العربية الإسلامية:

شهدت الإدارة العربية في عهدها الأولى تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت الكثير من المبادئ من مجال القيادة الإدارية³:

1-5- في عهد الرسول (ﷺ): كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي (ﷺ) هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، يقول النبي (ﷺ): "لَا يَجَلُّ لِثَلَاثَةٍ يَكُونُوا بِفَلَاةٍ مِنَ الْأَرْضِ إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ"، ويقول: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"، أي

¹ - صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص: 75-76.

² - بلال السكارنة، مرجع سابق، ص: 24.

³ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص: 41-47.

أنه يشرع لكل عدد بلغ أكثر من ثلاثة أن يؤمروا عليهم أحدهم، لأن في ذلك سلامة من الخلاف الذي يؤدي للاختلاف. ومن السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد النبي (ﷺ): القدوة الحسنة؛ الإخاء؛ البر والرحمة؛ والإيثار. واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، وكان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستئناق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة، فكان الرسول (ﷺ) يتخير عمله من صالح أهله وممن يحسنون العمل، وكان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم ... وكان (ﷺ) يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، واختيار الأصلح يكون باختيار الأمثل، والأمثل هو المعروف بقوته وأمانته، يقول تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْمُتَمِينُ﴾ القصص (26)، والقوة في الحكم بين الناس بالعدل، والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله. ومهام الولاة كقادة إداريين تستهدف إشباع حاجات موظفيهم، فقد راعى (ﷺ) في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته. كما كانت تقوم القيادة في هذه الفترة على مبدأ الشورى، الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فطبق (ﷺ) الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة، ومن شهد لهم بالعقل والفضل ويكره الاستبداد بالرأي، وكثيراً ما نزل عند حكمهم.

2-5- في عهد الخلفاء الراشدين: كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة، وكانت أوامره ملزمة طالما لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة، وعرفت الإدارة في عهد عمر بن الخطاب كثيراً من المبادئ القيادية، تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية ... فكان "عمر" يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه. وكان يشترط توافر السمات الانسانية كالرحمة والعطف فيمن يقدمهم الوظائف القيادية. كما كان يختار القادة والأمرأ قبل تعيينهم، ويستوثق من مقدرتهم واستعدادهم للقيادة، ويحث ولاته على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسيء إلى سمعتهم، ويطلب منهم أن يكونوا مثالا للرعية، وأن يتولوا بأنفسهم لمشاكلهم، وكان ينههم لاتباع السلوك القيادي القائم على العدل والحق، فيقول في كتاب له لأحد ولاته: "وليس شدة السلطان قتلا بالسيف ولا ضربا بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذ بالعدل"، فإذا ما أحسن المرؤوسون من رئيسهم العدل.. لا يحتاج في إدارتهم لشيء من الشدة. كما طبق عمر مبدأ التظلم الإداري، فكان يستمع لشكاوى الموظفين وينصفهم كما أراد أن يعلم كبار موظفيه الجد والاهتمام بالعمل بمكافأتهم وتقدير جهودهم.

3-5- في عهد الأمويين: أخذت القيادة في العهد الأموي شكل اللامركزية بسبب ما استجد من ظروف وضرورات القرابة، أو رابطة المصلحة المشتركة مع الأسر وذلك لضمان الولاء والتبعية بشكل كامل للخليفة والأسرية، وفي هذا العهد أعطى الخليفة الأموي السلطة المطلقة للولاة، فتضاءلت المركزية بشكل واضح¹.

4-5- في العهد العباسي: شهدت القيادة نظاماً إدارياً محكماً يعتمد على منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة، وقد اعتمد الخليفة آنذاك على العناصر العربية وغير العربية في الولاية، وكان هناك تطور ملحوظ في تطوير الإدارة، يشهد على ذلك تطور الدواوين وغير ذلك، واتبع في هذا العهد مبادئ إيجابية منها مبدأ الاختيار على أساس الجدارة وتدريب القادة ومبدأ التخصص والجد والاهتمام بالعمل².

¹ - بلال السكارنة، مرجع سابق، ص 25.

² - المرجع السابق، ص 25.

ثانيا- القيادة في الفكر الحديث

1- القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية: يرى فريدريك تايلور (Taylor, 1856-1915) من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى كيفية تصميم الأعمال بطريقة ترفع الكفاءة الإنتاجية وتخفض تكلفة الوحدة، وقد رأى أن القائد يجب أن يستخدم الطرق العلمية في اختيار المرؤوسين والتي تعتمد على الكفاءة والتخصص، كما حث على ضرورة العمل على تدريب المرؤوسين، وكذا تحقيق أكبر قدر من العدالة الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين واعتبر أن التخطيط من مهام القادة وأن التنفيذ مسؤولية مشتركة، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية وهي ما أسماه بالمغريات أو المشجعات، وربط بينها وبين الأداء الجيد، كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صوراً متعددة كزيادة الأجر، الترقية السريعة، وتخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم ومراعاته لظروفهم¹.

2-1- نظرية التقسيم الإداري: لقد ركزت هذه النظرية بالعمليات الداخلية للمنظمة والمظهر الرئيسية للأداء في العمل والجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس الجوانب الانسانية، وقد شرعت هذه النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي، وقد استندت في إطارها الفكري على افتراض كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة القائد، كما أن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق أفراد أكفاء، وقد ركزت هذه النظرية وروادها الأوائل أمثال (هنري فايول، جيمس مونني، ليندوك أرويك، لوثر كوليك، وأوليفر شيلدون) على ما يلي²: الالتزام بخطوط السلطة الرسمية؛ الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة والذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع إليه التقارير؛ نطاق الإشراف يجب أن يكون محددًا؛ الإدارة بالاستثناء؛ التخصص الوظيفي؛ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين.

3-1- النظرية البيروقراطية: لقد تم التطرق لنظرية القيادة الديمقراطية لأول مرة في عام 1947 بواسطة عالم الاجتماع الألماني (Max Weber)، حيث يعتمد الأسلوب البيروقراطي في نظره على اتباع القواعد المعيارية والالتزام بخطوط السلطة، ومن خصائص الأسلوب البيروقراطي للقيادة نجد³:

- يفرض القادة انضباطاً صارماً ونظامياً على التابعين في مكان العمل ؛
- تتم ترقية التابعين بناء على قدرتهم للامتثال للقواعد الرسمية ؛
- يتم تمكين القادة من خلال المنصب الذي يشغلونه (سلطة المنصب) ؛
- يجب على التابعين إطاعة القادة لأن السلطة تُمنح للقائد بحكم مركزه الوظيفي.

وقد أسهم (فيبر) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج هي: نموذج السلطة الشرعية (الرشيدة)؛ نموذج السلطة التقليدية؛ ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين

¹ - الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعبريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص37.

² - صباح بنوناس، مرجع سابق، ص84.

³ - Rouzbahani.et al, **Op. cit**, p1293.

النماذج الثلاث هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، والذي يترتب على تطبيقه أساساً للتمييز بين النماذج، وينظر (فيبر) إلى نموذج السلطة الرشيدة على أنه أكثر النماذج صلاحية ومعقولة في الإدارة. ومن المآخذ على نموذج (فيبر) أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الإدارية والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها¹.

2- القيادة في ظل النظريات الحديثة:

1-2- نظرية العلاقات الانسانية: تعتبر التجارب التي قام بها (G. E. Mayo) (1880-1949) نقطة انطلاق لحركة العلاقات الانسانية، والتي كانت ثمرة تجارب الهاثورن (Howthorne) (1927-1932)، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الانسانية في المفهوم الحديث للقيادة، وأن الاهتمام بالعلاقات الانسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، كما اعتبر أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم بإشراك العاملين في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم، فإذا حلت العلاقات الانسانية وكذا الاتصالات الفعالة، والاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة محل السيطرة فإن الإنتاج سيرتفع².

2-2- نظرية التنظيم الاجتماعي: تتصور هذه النظرية التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه ... وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية. ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: باك (E. Bakke)، أرجيرس (Argyris) وليكرت (Likert)، وقد حدد (باك) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره؛ ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه، والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم (Fusion process)³.

كما أسهم (أرجيرس) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي. فالتنظيم يتصف بالرشد والفرد يسعى من خلال التنظيم لتحقيق ذاته، ولهذا لا بد من وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ويرى أن نجاح التنظيم يعتمد على تخفيف الصراع بين الفرد والتنظيم من خلال توسيع الوظيفة، وتخفيف الرقابة وتأمين الموظف بالراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل. وأما (ليكرت) فقد أكد أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل

¹ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص ص: 66-67.

² - الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 40.

³ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص ص: 78-79.

والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة، واعتبر أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم¹.

2-3- نظرية التوازن الاجتماعي: تقوم هذه نظرية على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيّمة، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره، وقد كان (C. Bernard) أول من نبّه إلى هذه النظرية، ووضع المفاهيم الأساسية لها ثم بلورها (H. Simon) فيما بعد. ويرى (برنارد) أن التنظيم هو نشاط تعاوني لا بد لظهوره إلى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، ثم إن بقاء التنظيم واستمراره يقتضي توافر أمرين: الكفاءة والفاعلية، وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفرادها في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف. ويضيف (برنارد) أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الإشباع التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف، لأن الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم. لذا فعلى التنظيم الإداري أن يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن بقاءه واستمراره مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيًا لإحداث التعاون في العمل ... وهذا يعني التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه².

ثالثًا- القيادة الإدارية من منظور إسلامي

إنّه بالحديث عن القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي؛ إنّما هو للوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة، وتجدر الإشارة أنّ القصد من تناول القيادة الإدارية من منظور إسلامي إنّما هو التّحّاكم إلى المقومات والشروط القيادية التي توافرت في النبي ﷺ وهذا استجابة لقول الله تعالى: ﴿(20) لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ... (21)﴾ الأحزاب (21).

1- مفهوم القيادة الإدارية من وجهة نظر إسلامية:

لقد أفرز الفكر الإداري المعاصر فيضًا من التعريفات للقيادة، وعلى الرغم من ذلك الكمّ الهائل من التعريفات فإنها لم تستطع أن تهتدي لموقف محدد تجاه حقيقة القيادة، وذلك لانتماء أصحاب هذه النظريات إلى مدارس متباينة التوجه في الفكر الإداري، ادّعت كل منها تفسيرًا للقيادة مخالفًا لتفسير النظريات الأخرى، بينما نرى أن الشريعة الإسلامية - من خلال مصادرها الأساسية - تعطي مفهومًا شاملاً للقيادة، يشير إلى العملية التي بواسطتها يقود الفرد جماعة، بطريق التوجيه أو التأثير في أفكارهم أو مشاعرهم أو سلوكهم؛ ومن ثم فإن القيادة ضمن المفهوم الإسلامي تأخذ بعدًا انسانيًا روحانيًا أكثر من بعدها المادي الذي ركزت عليه نظريات الفكر الإداري المعاصر³.

¹ - صباح بنوناس، مرجع سابق، ص: 87-88.

² - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص: 81-82.

³ - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص: 199.

ويحمل معنى القيادة في الفكر الإسلامي بعضًا من المعاني المتعلقة بهداية الناس وتولي أمورهم، ومنها: الإمامة، الخلافة، الإمارة والولاية، كما يلزم وجودها في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها، وذلك حفاظًا عليها وتحقيقًا لمصالحها، فقد قال رسول الله (ﷺ): "لَا يَجُلُ لِثَلَاثَةٍ أَنْ يَكُونُوا بِقَلَاةٍ مِنَ الْأَرْضِ إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ"، وقد وضع الإسلام منهجًا دقيقًا في اختيار القيادات وهذا حرصًا لتحقيق الهدف منها وهو سياسة الدنيا وحراسة الدين، فقد ورد عن أنه (ﷺ) قال لما سأله أبو ذر الإمارة: "يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"¹.

والقيادة بمعناها العام في الإسلام هي "السُّلُوكُ الَّذِي يَقُومُ بِهِ شَاغِلُ مَرْكَزِ الْخِلَافَةِ (القائد)، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجّه ومؤثر، علاوة على كونه مركزًا وقوة، فالقيادة في الإسلام مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالعقيدة الإسلامية؛ لأن العقيدة عبارة عن مُثُلٍ عليا يؤمن بها الانسان المسلم، ويضحي من أجلها بماله ونفسه حيث إنها أعلى من المال والنفس"². والقيادة في الإسلام هي "تلك المسؤولية التي توجب على من يحملها أن يقوم بها بأمانة وإخلاص ويرعاها حق رعايتها، وصولًا بهذه المجموعة التي يتولى شأنها إلى الأهداف التي تطمح الوصول إليها"، وقد ارتبطت القيادة في الإسلام بالجندية ارتباطًا وثيقًا لأن أمر الجيش يحتاج إلى قائد بارع، محنك، حازم، كفؤ وقوي، لذلك فإن قائد الجند في الإسلام هو صاحب مدرسة ورسالة، يقول اللواء (محمد جمال الدين محفوظ) في كتابه (المدخل إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية): "إن القائد المسلم صاحب مدرسة ورسالة ويدرك تمام الإدراك أن قيامة بإعداد أجيال من القادة من أسس الواجبات وأمانة في عنقه، فنراه يقبل على الواجب وعلى الوفاء بالأمانة بكل حماس وإخلاص وحيوية دافقة، ولنا في الرسول (ﷺ) القدوة الحسنة"³.

2- مقومات القيادة الإدارية في الإسلام: تركز القيادة الإدارية في الإسلام على مجموعة مبادئ، يمكن تلخيصها في⁴:

1-2- الوسطية: تقوم القيادة الإدارية الإسلامية على الوسطية، فليست متسلطة الأوامر أو مركزية القرار، حيث قال تعالى: ﴿(158) فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ... (159)﴾ آل عمران (159). وقال تعالى: ﴿(230)...لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا... (231)﴾ البقرة (231). ولا هي متساهلة، إذ قال تعالى: ﴿(28) وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا (29)﴾ الإسراء (29)، ولكنها تحسن التصرف (نظرية الموقف)، ولقد أوجزه عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في قوله: "إِنَّ هَذَا الْأَمْرَ لَا يَصْلُحُ لَهُ إِلَّا اللَّيْنُ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ وَالْقُوَّةُ مِنْ غَيْرِ عُنْفٍ"⁵، وهي قيادة تهتم بالتوازن بين انسانية الفرد وإنتاجية العمل، فالوسطية هي مراعاة لحقوق الفرد وواجبات الفرد والجماعة. وفي هذا المقام، جاء قوله تعالى: ﴿(141) وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا... (142)﴾ البقرة (142).

¹ - شفيقة مقداد، مرجع سابق، ص253.

² - خالد الجريسي، مرجع سابق، ص200.

³ - هايل طشطوش، مرجع سابق، ص149.

⁴ - شفيقة مقداد، مرجع سابق، ص: 254-255.

⁵ - زكرياء القزويني. (2007). مفيد العلوم ومبيد الهموم، دار الكتب العلمية، د.م.ن، ط1، ص321.

2-2- الالتزام والطاعة: التزام من جانب القائد ومن جانب المرؤوسين أو العاملين، فلا تقصير ولا تفریط إنما التزام باللوائح والتعليمات، كذلك تجب الطاعة على العاملين نحو رئيسهم أو قائدهم مادام متوخياً الصالح العام ومستهدفاً نجاح العمل بلا ضرر ولا ضرار¹، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ النساء (59)، وجاء في قوله (ﷺ): "عَلَى الْمَرْءِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ" - أخرجهم مسلم - وذلك حرصاً على انتظام الجماعة وانضباط أعضائها حفاظاً على كيانها.

3-2- تكافؤ السلطة والمسؤولية: تقتزن السلطة في الإسلام بالمسؤولية، فقال تعالى: ﴿لَا يَكْفِيُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ البقرة (258)، وأكدته (ﷺ) في قوله: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" رواه الشيخان أحمد وأبو داود والترمذي وهذا المبدأ يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

4-2- الرقابة الذاتية: تتميز الإدارة من المنظور الإسلامي عن غير الإسلامي (غربي أم غير غربي) بوجود ثلاثة أنواع من نظم الرقابة في أداء العمل: رقابة الرئيس، رقابة الجماعة ورقابة الفرد لذاته، وتعتبر الرقابة الذاتية الأساس من المنظور الإسلامي، فالعمل ينبغي أن يُؤدَّى على أفضل وجه ابتغاء مرضاة الله عز وجل سواء تم ذلك في حالة وجود (أو غياب) الرئيس أو الجماعة أو كليهما، قال تعالى: ﴿(6) إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا... (7)﴾ الإسراء (7)، ويقول تعالى: ﴿... إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا (1)﴾ النساء (1)، ويقول (ﷺ): "اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ"².

5-2- العلاقات الانسانية: القيادة نوع معين من العلاقات الانسانية، ومن السمات المميزة لهذه العلاقة: القوّة و/أو التأثير، الرؤية، الالتزام والمسؤولية³، وتعدّ العلاقات الانسانية في الإسلام أصلاً من أصوله ونظاماً جزئياً يحكم العلاقة بين القادة وتابعهم وبين المرؤوسين بعضهم ببعض، وبين كل هؤلاء وبين المتعاملين مع المنظمة، وتقوم هذه العلاقة على مبادئ الأخوة والتعاون والمشورة والعدالة المطلقة، ما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، قال تعالى: ﴿(70) وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (71)﴾ التوبة (71)⁴.

6-2- القدوة الحسنة: القائد لا يكون قائداً إلا إذا قرن القول بالعمل، وجعل من نفسه قدوة ومثالاً وألزم نفسه وذويه بما يلزم به مرؤوسيه وتابعيه، فلكي يلتزم الآخرون بفعل ما يقول القائد ... فيجب على هذا الأخير أن يلزم نفسه فعل ما يقول أولاً، فإذا أقدم على ذلك أقدم المرؤوسون والتابعون على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيهِ أطوع، ولكلامه أسمع، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم، ودانت له القيادة، لأن القيادة هي التأثير، وملاك الأمر في التأثير هي القدوة⁵. وقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة كمقوم من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتّصف بها القائد الإداري الرشيد في سلوكه وتصرفاته، ويتضح ذلك من خلال التحاكم إلى النصوص من القرآن والسنة، فقال تعالى:

¹ - محمد العجمي، مرجع سابق، ص112.

² - المرجع السابق، ص123.

³ - Ciulla. J. B. (2009). Ethics and Leadership Effectiveness, Emerging Issues in Leadership Culture-Gender and Ethics, p302.

⁴ - شفيقة مقداد، مرجع سابق، ص255.

⁵ - عبد الشافي أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، ص208.

﴿(20) لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ...﴾ (21) الأحزاب (21)، ويقول المصطفى (ﷺ): "صِنْفَانِ مِنْ أُمَّتِي إِذَا صَلَحَا صَلَحَ النَّاسُ، وَإِذَا فَسَدَا فَسَدَ النَّاسُ: الْأُمَرَاءُ وَالْعُلَمَاءُ"¹.

7-2- الشُّورى: الشُّورى من أهم أصول القيادة الإدارية في الإسلام، بل إن البعض يرى بموجها ويستدل في ذلك بموجب قوله تعالى: ﴿(158)... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...﴾ (159) آل عمران (159)، والتي تُوجب الشُّورى على المصطفى (ﷺ) وهو أكثر الخلق علماً وحكمةً، وأنه إذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خير الرسل ... فإنها علينا أوجب، وإننا بقصورنا وضعفنا للشُّورى أحوج، وأجدربنا أن نلتزم بها لصلاح أمرنا كلّه، هذا وقد أمرنا الله عز وجلّ بالاعتداء بالمصطفى، فقال: ﴿(20) لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ...﴾ (21) الأحزاب (21)، فالتأسي بالرسول (ﷺ) واجب علينا في الأمور كلها، وفي مقدمة تلك الأمور تأتي الشورى، حيث يستحث النبي على الالتزام بالشورى، ويقول مشيراً إلى مبلغ أهمية الشورى وعظم أمرها: "أَمَّا إِنَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَعَنِيَانِ عَنْهَا، وَلَكِنْ جَعَلَهَا اللَّهُ رَحْمَةً لِأُمَّتِي، فَمَنْ اسْتَشَارَ مِنْهُمْ لَمْ يَعدْ رُشْدًا، وَمَنْ تَرَكَهَا لَمْ يَعدْ غِيًّا"².

وإذا كانت الشُّورى على مثل هذا القدر من الأهمية بالنسبة لعامة الناس، فأهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري، وتعدّ واحدًا من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، نظراً لآثارها الإيجابية المادية والمعنوية على كل قائد ومرؤوسيه وإسهامهم في تحقيق الغايات المستهدفة، وقد حرص الإسلام على بيان تلك الأهمية للشورى وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة، هذا فضلاً عن كتاب الله وسنة رسوله يتضح منه أن الشورى تعد من أهم المقومات السلوكية، ودليل ذلك قوله تعالى: ﴿(37)... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...﴾ (38) الشورى (28)، وجاء في قوله (ﷺ): "مَا نَدَمَ مَنْ اسْتَشَارَ، وَلَا خَابَ مَنْ اسْتَخَارَ"، وقوله كذلك (ﷺ): "الْمُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ"³.

3- المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام:

إنّ المُطَّلِعَ على المنهج الإسلامي ودراسة الملامح الأساسية له، بعد القراءة الشاملة لآيات القرآن الكريم والتي وردت فيها خطابات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة للرسل والأنبياء، وبالاستعانة بالسنة النبوية من خلال ما جاء في الحديث النبوي الشريف، سيجد أنّ هناك إشارات للمقومات والعناصر القيادية النفسية والجسمانية والسلوكية لكل رسول أو نبيّ، حاكم أو قائد صالح. ومن هذا المنطلق؛ فقد أشار الباحث (عبد الشافي محمد أبو الفضل) في كتابه "القيادة الإدارية في الإسلام" إلى أهم المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد وارتأى جمعها في واحد وعشرين (21) عنصراً ومقوماً قيادياً وهي موضحة في الجدول رقم (16) أدناه:

¹ - عبد الشافي أبو الفضل، مرجع سابق، ص 210.

² - المرجع السابق، ص 214.

³ - المرجع السابق، ص: 214-215.

جدول (16): المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري من منظور إسلامي

المقومات والشروط القيادية الذاتية والسلوكية			
1- الإيمان	2- العلم	3- الفصاحة والبيان	4- الخلق الحسن
5- الانتماء	6- الرجولة	7- الاضطفاء	8- الإعداد
9- المنهجية	10- التأييد	11- القدوة	12- التعليم
13- الصبر	14- الرحمة	15- المهابة	16- الشورى
17- الاجتهاد	18- العزيمة	19- الموضوعية	20- الواقعية
21- التوكل	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة، اعتماداً على: عبد الشافي أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، ص140.

حيث تعد العناصر الست الأولى (من 1 إلى 6) مقومات ذاتية – متعلقة بذات القائد – كما أنها بمثابة مقومات تأهيلية أي تؤهل الفرد لتولي القيادة، أما العناصر الأربعة التالية (من 7 إلى 10) فهي بمثابة شروط قيادية يعد توافرها شرطاً لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذي توافرت فيه المقومات السابقة، وتلك العناصر تمثل شروطاً لأنها تعود إلى عوامل خارجية وغير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة، أما بقية العناصر (من 11 إلى 21) فهي تعد بمثابة مقومات سلوكية قيادية، متعلقة بسلوك القائد الإداري أثر انعقاد القيادة الإدارية له، وإن توافرت تلك المقومات – فضلاً عن المقومات والشروط الأخرى – يكفل للقائد فعالية واستمرار قيادته¹.

المطلب الثاني: نظريات ومداخل دراسة القيادة الإدارية

نظراً لأهمية القيادة في المنظمة، ومدى فاعليتها وقدرتها في تحقيق نجاحها أو فشلها، تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث في القيادة دور في تعدد تلك المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري، ونظرة الاجتماعي عن نظرة القائد العسكري ... فكان لاختلاف وجهات النظر هذه وتعدد الزوايا التي ينظر منها كل باحث في تخصصه دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة.

أولاً- المدخل التقليدي (الفردى) ونظرياته (Classical Trend)

يقول (كنعان) أن المدخل الفردي يعتبر من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف، ومن أهم النظريات والمحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي هي "نظرية الرجل العظيم" و "نظرية السمات".

¹ - عبد الشافي أبو الفضل. مرجع سابق، ص: 140-141.

1- نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

تمثل نظرية الرجل العظيم حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة القيادة. ويذكر (كاريل) في "نظرية الرجل العظيم" أن القادة يولدون، وأن هؤلاء الرجال الذين يتمتعون بإمكانيات بطولية هم وحدهم الذين يمكن أن يصبحوا قادة، أي أن الرجال العظماء يولدون ولا يصنعون¹. وتقوم هذه النظرية على اعتبار أن القيادة هي سمة مميزة للفرد وأن الخصائص القيادية موروثية أكثر مما هي مكتسبة، من لا يمتلك تلك الخصائص أصلاً لا يمكن له أن يكون قائداً أينما وجد، ومن يمتلك تلك الخصائص أصلاً فهو قائد أينما وجد، وترتبط هذه النظرية بأساطير البطولة لمن كان يملك قوى غير طبيعية وغير متوفرة لدى غيره، وكانت هذه الأفكار مهيمنة على فترات طويلة من تاريخ المجتمعات ومثلت الأرضية التي نبتت فيها نظريات القيادة اللاحقة، وتستند هذه النظرية على الافتراضات الآتية²:

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

إن افتقار نظرية الرجل العظيم للشواهد التجريبية في تأكيد فرضيتها والبرهنة على صحتها، قد أفقدها السيطرة في ميدان القيادة وبالخصوص من الجانب الفكري، لأن اعتمادها على التأمل ومخاطبة الجوانب الخفية لطبيعة قوى القائد قد أضعف الإيمان بها كلما زاد الاهتمام بموضوع القيادة وبجوانبه العملية³.

2- نظرية السمات (Traits Theory):

لقد جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة. وتعتبر أحد أقدم المداخل في نظريات القيادة، وشكلت أساساً لمعظم أبحاث القيادة، وتركز هذه النظرية على السمات الشخصية للقيادة مثل الخصائص البدنية والشخصية والكفاءة والقيم، فهي تنظر إلى القيادة فقط من منظور الزعامة الفردية، أي أن سمات القيادة تعتبر من الخصائص الدائمة التي يولد بها الأفراد والتي تظل مستقرة نسبياً بمرور الوقت⁴. كما ترى النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها، ومن ثم ليست بالضرورة وراثية⁵، وافترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة⁶.

ورأى المنظرون الأوائل أن القادة يولدون وقد وُهبوا بعض الصفات الجسدية والشخصية والتي تميزهم عن غير القادة، إن تجاهل نظرية السمات افتراضات ما إذا كانت سمات القيادة وراثية كانت أم مكتسبة، حدد (Jenkins) نوعين من السمات: السمات الظاهرة (تعتمد اعتماداً كبيراً على عامل الوراثة) كالطول، الذكاء والجاذبية والنوع الثاني هو

¹ - Khan. Z. A, **Op.cit**, p1.

² - نسيمه خدير. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية واسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، ص39.

³ - المرجع السابق، ص39.

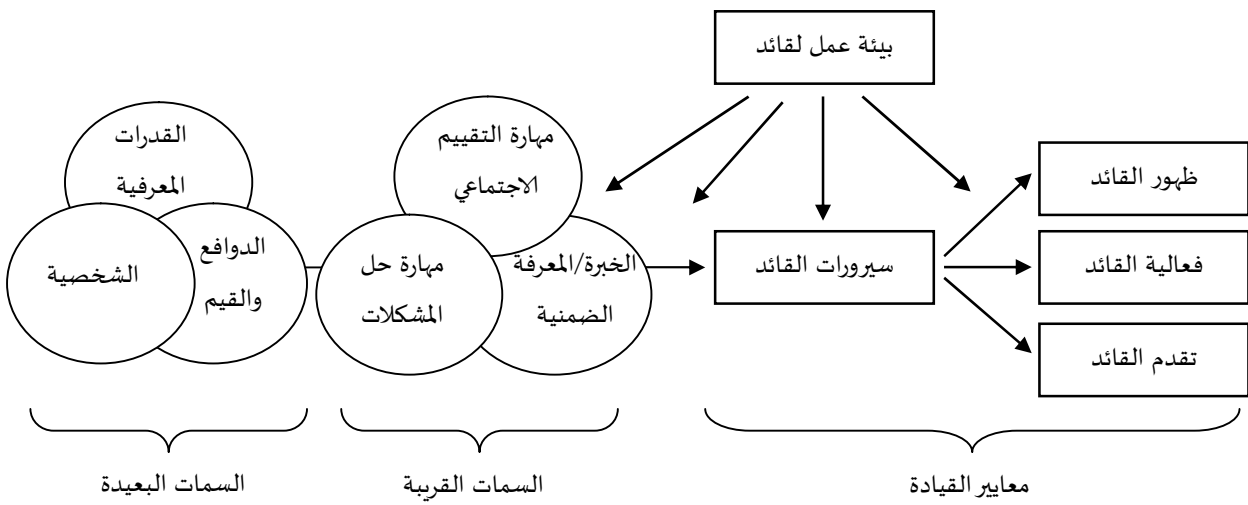
⁴ - Fleenor. J. W. (2006). **Trait Approach to Leadership**, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology by SAGE Publication, p830.

⁵ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص12.

⁶ - صباح بنوناس، مرجع سابق، ص89.

الثقة بالنفس والفعالية (بناءً على الخبرة والتعلم) بما في ذلك الكاريزما باعتبارها مكوناً أساسياً في القيادة¹. ويحدد (Fleenor) السمات القيادية في: النشاط البدني والقدرة على التحمل؛ الذكاء؛ الشغف لتحمل المسؤولية؛ القدرة على فهم التابعين واحتياجاتهم؛ مهارة التعامل مع الآخرين؛ الحاجة إلى الإنجاز؛ القدرة على تحفيز الآخرين؛ الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار؛ الحسم؛ الثقة بالنفس والقدرة على التكيف مع المواقف والمرونة². أما (Stogdill, 1948) فيحدد هذه السمات في: الحسم في الحكم؛ طلاقة اللسان؛ مهارة التعامل مع الآخرين؛ والقدرات الإدارية كصفات قيادية ثابتة³. ويخلص (Zaccaro, 2007) أن هناك مجموعة متكاملة للسمات القيادية: سمات قيادية قريبة وسمات قيادية بعيدة، بحيث يتضمن كل نوع مجموعة من السمات وهو ما يظهره الشكل (6):

شكل (6): نموذج السمات القيادية حسب (Zaccaro)



Source: Zaccaro. S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership, *The American Psychological Association*, 62(1), p11.

يوضح الشكل (6) مجموعة متكاملة من سمات القادة ولكنها ليست شاملة، بما في ذلك القدرات المعرفية والصفات الشخصية، الدوافع والقيم، مهارة حل المشكلات والقدرات الاجتماعية والخبرة والمعرفة الضمنية، فمثلا تشمل القدرات المعرفية (الذكاء العام، التعقيد المعرفي والإبداع...)، وتشمل الدوافع والقيم (الحاجة إلى القوة الاجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز...) وتشمل القدرات الاجتماعية (الذكاء الاجتماعي والعاطفي، الإقناع ومهارات التفاوض...)، بينما تشمل مهارة حل المشكلات (بناء المشكلات، توليد الحلول ومهارات التنظيم الذاتي...)⁴.

¹- Khan. Z. A, **Op. cit**, p2.

²- Fleenor. J. W, **Op.cit**, p831.

³- Zaccaro. S. J.(2007). Trait-Based Perspectives of Leadership, *The American Psychological Association*, 62(1), p7.

⁴- Ibid, p12.

● تقييم المدخل التقليدي للقيادة:

على الرغم من أن نظرية "الرجل العظيم" ونظرية "السمات" قد قدمت أهم الخصائص الواجب توفرها في القيادة الناجحة؛ إلا أنها لم تثبت نجاحا أكثر في توضيحها للقيادة، فكانت عليها بعض المآخذ، إذ اتسم منهج البحث في هذا المدخل بالفردية، فقد ركز على دراسة حالات خاصة ومحددة دون الاهتمام بالعوامل الكلية التي تكوّن شخصية القائد، إذ أن الموروثات لا يمكن أن تنمو بمعزل عن العوامل البيئية المحيطة بالقائد والأوضاع المختلفة في محيطه التي تتفاعل جميعها في خلق شخصية القائد ونجاح مهمته في القيادة¹. أي أن المدخل الفردي للقيادة لم يثبت نجاحه وأنه غير فعال في تحديد القادة الجيدين، أي أن هذه النظرية فشلت في تحديد مجموعة السمات التي يمكن استخدامها لتمييز القادة عن غير القادة أو السمات اللازمة للتنبؤ بنجاح أو فشل القيادة².

ثانيا- المدخل السلوكي ونظرياته (Behavioral Leadership Trend)

يختلف المدخل السلوكي كثيرا عن مدخل السمات، ففي حين يركز مدخل السمات على الخصائص الشخصية للقائد، فإن المدخل السلوكي يركز على سلوك القائد، أو كما يبيّن (Fleishman, 1973): " أن التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به الفرد (القائد)"³.

1- دراسات جامعة أوهايو (Ohio State University)

بدأت دراسات جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات، حيث قام كل من (Shortle, Stogdill & Fleishman) بإجراء أبحاث جادة ومكثفة في موضوع القيادة، وكان الهدف العام لهذه الدراسات هو معرفة أثر النمط القيادي على مستوى جماعة العمل، ولقد انصب اهتمامهم على محاولة التعرف على أبعاد السلوك القيادي، وتمكنوا خلالها من تحديد بعدين لسلوك القيادة، وسميت هذه النظرية بـ "نظرية البعدين"⁴. وهذين البعدين هما⁵:

1-1- البنية الهيكلية (Initiating Structure): أو بُعد التركيز على المهمة أو ما يسمّى بالنشاط الموجه نحو العمل، ويكون اهتمام القائد في هذا البعد مركزا على العمل وتحديد الأدوار والمهام لغرض إنجاز الأهداف.

2-1- الاعتبار (Consideration) أو التركيز على العاملين، أي اعتبار الآخرين والاهتمام بالعلاقات الانسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين.

ويوضح الشكل رقم (7) سلوك القائد من خلال النظرية ذات البعدين (جامعة أوهايو):

¹ - هادي سلمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، ص41.

² - Barry, D . A. (2002). Job Satisfaction and Leadership Style: A Study of Michigan High School Principals, Doctorat Thesis in Education, Faculty of The Graduate College, Western Michigan University, p51.

³ - تري الدعجاني، مرجع سابق، ص23.

⁴ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص16.

⁵ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص: 33-34.

شكل (7): الأنماط القيادية حسب دراسات جامعة أوهايو (Ohio)

عالي الاهتمام بالعاملين	النمط (أ) اهتمام مرتفع بالعمل ومرتفع بالعلاقات	النمط (ب) اهتمام مرتفع بالعلاقات ومنخفض بالعمل
	النمط (ج) اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالعلاقات	النمط (د) اهتمام منخفض بالعلاقات ومنخفض بالعمل
	عالي	منخفض

الاهتمام بالعمل

المصدر: تربي الدعجاني. (2014). بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 26.

2- دراسات جامعة ميتشيغان (Michigan State University)

لقد تمت دراسة جامعة (ميتشغان) عن النمط القيادي فقد تمت بصورة متزامنة مع الدراسات التي قام بها الباحثون في جامعة أوهايو (Ohio)¹، وعلى غرار دراسة جامعة أوهايو؛ قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 تحت قيادة جماعة من الباحثين، أمثال رنيس ليكترت (Rensis Likert) كاتز (Kats) وكاهن (Kahn) وغيرهم بدراسات في عدة منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، واعتمدت هذه الدراسة إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين هما: جماعات ذات إنتاجية عالية؛ وجماعات ذات إنتاجية منخفضة. ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم - الشكل رقم (8) - وقد تمخضت نتائج هذه الدراسة عن الآتي²:

- وجود بعدين أساسيين للقيادة هما: بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالمرؤوسين ؛
- أن أكثر القادة فاعلية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين ؛
- تقل درجة فاعلية القادة الذين يهتمون بأحد البعدين دون الآخر.

شكل (8): نموذج جامعة Michigan لأنماط السلوك القيادي

اهتمام بالإنتاج (العمل) ————— اهتمام بالمرؤوسين

المصدر: ماهر حسن. (2014). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 35.

¹ - سليمان الطراونة. (1999). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، مجلس كلية التربية، جامعة بغداد، ص 18.

² - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 35.

وتوصل (Rensis Likert) لأربع أنماط قيادية تم تطويرها بعد بحث استمر ثلاثة عقود حول أساليب الإدارة هي¹: النمط التسلطي الخير؛ النمط التسلطي الاستغلالي؛ نمط قيادة المجموعات المشاركة ونمط القيادة الاستشارية.

3- نظرية الشبكة الإدارية:

اتخذ روبرت بلاك وجين موتون (Robert Black & Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعي أوهايو وميتشغان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة، وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، فضلاً عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فاعليته باعتباره قائداً. حيث شكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الخط الأفقي، أما البعد الثاني فشكل (الاهتمام بالمرؤوسين) الخط الرأسي، بمدى يمتد من (1-9) درجات لكل بعد²، للحصول على (81) نمطاً قيادياً، إلا أن الباحثين فضلاً تقسيم هذه الشبكة إلى خمس أنماط قيادية بدلاً من (81) نمط، كما هو موضح في الشكل (9).

شكل (9): الأنماط القيادية الخمس وفق نموذج الشبكة الإدارية لـ R. Black & J. Mouton

الاهتمام بالأفراد	9	(9.1)							(9.9)	
	8	إدارة النادي							إدارة الفريق	
	7									
	6		(5.5)							
	5		اللائحة المتزايدة							
	4									
	3									
	2	(1.1)							(1.9)	
	1	الإدارة المتساهلة							الإدارة المتسلطة	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الاهتمام بالإنتاج								

المصدر: بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط.ع، ص 47.

يظهر من الشكل (9) خمس أنماط قيادية توضح درجة اهتمام القادة بكل من الإنتاج والمرؤوسين كما يلي:

- النمط (1.1) القيادة المتساهلة: يولي قادة هذا النمط اهتماماً ضئيلاً بالمرؤوسين والإنتاج على حد سواء، ومن نتائج هذا النمط عدم تحقيقه لأي أهداف إنتاجية ودرجة رضا وظيفي منخفضة، إضافة إلى علاقات عمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

¹ - Gonos, J, & Gallo, P, Op.cit, p163.

² - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 36.

- النمط (1.9): القيادة المتسلطة: في هذا النمط يولي القادة اهتمامًا عاليًا بالإنتاج واهتمامًا ضعيفًا بالمرؤوسين، من نتائجه تحقيق إنتاجية عالية على حساب العاملين ومشاعرهم.
- النمط (5.5): القيادة المتوازنة: في هذا النمط يكون اهتمام القادة متوازنًا بين المرؤوسين والإنتاج.
- النمط (9.1): القيادة الانسانية: في هذا النمط يولي القادة اهتمامًا عاليًا بالمرؤوسين واهتمامًا ضعيفًا بالإنتاج، ويسود في هذا النمط جو من الصداقة بين أفراد التنظيم.
- النمط (9.9): القيادة التكاملية: في هذا النمط يولي القادة اهتمامًا مرتفعًا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لأنهم يؤمنون أن العمل الجماعي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، ويبني على ذلك إيمان عميق لدى القادة بأهمية العنصر البشري وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف.

• تقييم النظرية السلوكية في القيادة:

تعرضت النماذج التي قدمها المدخل التقليدي للقيادة للعديد من الانتقادات، أهمها: أنها أهملت جانب العلاقات الانسانية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، متناسية أن هناك مشاعر ورغبات تحكم السلوك في تلك العلاقة. ولهذا جاءت النظريات السلوكية للقيادة كنتيجة لفشل نظرية السمات وأخذت في الاعتبار سلوكيات القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل، أي تركزت اتجاهات هذا المدخل بالنظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، كما أن نتائج الدراسات التي قام بها أنصار هذا المدخل أكدت أهميتها ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة. إلا أن هذا المدخل لم يخلو من الانتقادات كذلك، فقد أهملت جانب مهم في دراسة القيادة وهو الموقف، فلم تدرس دور البيئة الاجتماعية في تحديد تلك العلاقة، أي أن تحديد خصائص القيادة لا يتوقف على السمات التي يملكها القائد ولا على العلاقة التفاعلية مع مرؤوسيه فقط بل كذلك على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين.

ثالثًا- المدخل الموقفى ونظرياته (Situational Trend)

يقول (كنعان) أن المدخل الموقفى يقيّم فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات شخصية معينة، ولكنه القدرة على إظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة ... كما يُنظر إلى القيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعى الذى توجد فيه (a function of a Given Social Situation)، وهذا يعنى أنه فى موقف معين يكون لمجموعة من الأفراد أهداف ومطالب تحتاج إلى خدمات شخص قادر على تحقيقها، فتقوم هذه المجموعة بتثبيت شخص للقيام بهذه المهمة وهو القائد.

1- النّمودج الموقفى للقيادة لـ "فيدلر" (Fiedler's Contingency Model of Leadership)

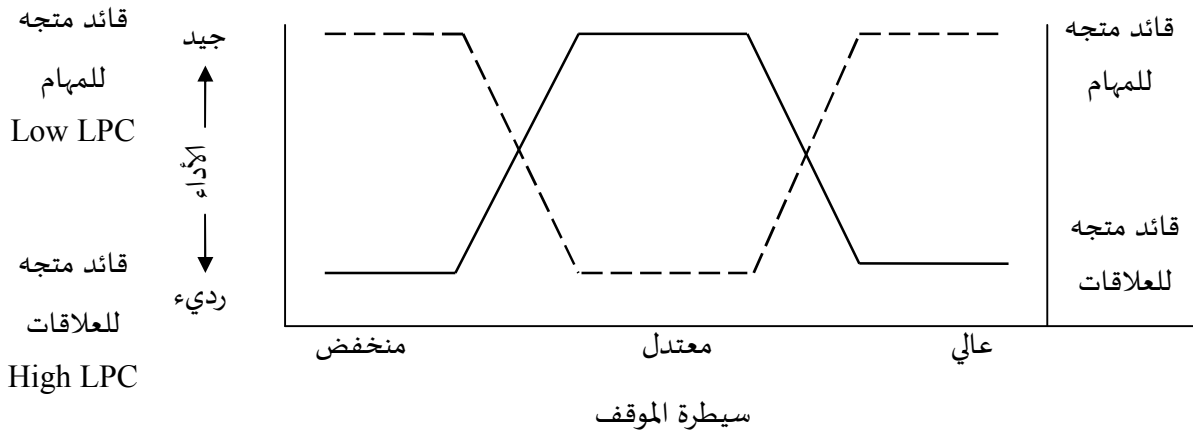
لقد أسهم (فيدلر) في تحليل مفهوم الموقف الإدارى من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 إلى 1967، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإدارى، وحول تحديد عناصر الموقف الإدارى، التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي

للموقف الإداري المستخدم فيه¹. ولقد بنى (فيدلر) أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف، وهذه العناصر هي²:

- علاقة القائد بأتباعه: إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.
- مدى تحديد الوظيفية (نمط الوظيفة): بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة، فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.
- درجة قوة المركز (الوظيفة): أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

ويوضح الشكل رقم (10) العناصر الموقفية الثلاث لفيدلر:

شكل (10): المتغيرات الموقفية حسب نظرية Fiedler



الموقف Situation	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	جيد	جيد	جيد	جيد	رديء	رديء	رديء	رديء
هيكلية المهمة	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر: ماهر حسن، مرجع سابق، ص 53؛ قاسم العمري. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية

(دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، ص 64؛

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness, *American Behavioral Scientist*, 24(5), p625.

¹ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص 365.

² - محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص 78.

لقد أشار (فيدلر) استنادًا إلى متغيرات الموقف أنفة الذكر إلى أسلوب القائد المثالي الذي يتحقق بالآتي: علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين؛ ارتفاع في هيكلية المهام؛ وارتفاع في درجة قوة مركز القائد. وبناء على ذلك نجد أن أسلوب القائد يختلف تبعاً للمواقف وحسب اختلاف درجات متغيرات المواقف السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة القائد أثناء استخدامه للأساليب القيادية المختلفة، وأن كفاءات أداء أية منظمة يتوقف على التفاعل بين الأسلوب القيادي وطبيعة الموقف والذي يتحقق من خلال تأثير القائد الذي يعتبره (فيدلر) أساس القيادة. ويفترض (فيدلر) وجود نوعين من الأساليب القيادية: حيث يركز الأول على العمل (والذي يحاول القائد من خلاله الحصول على رضا المرؤوسين في العمل الذي يؤديه)، والثاني يهتم بالعلاقات الجيدة بين المرؤوسين.

ولقياس درجة تفضيل القائد وإعجابه بمرؤوسيه؛ استحدث (فيدلر) مقياسًا يتكون من 16-24 مقياس فرعي يتضمن قائمة تحوي صفات متضادة، ومقسم إلى ثمان نقاط تعكس الدرجة النسبية للإجابة. يصف المقياس السمات الشخصية لنوعين من الأفراد، يرغب الأول في مشاركتهم العمل فيما لا يرغب الثاني العمل معهم، واصطاح على هذا المقياس بـ (LPC) أو "الزميل الأقل تفضيلاً" أو (Least-Preferred Worker). وقد هدف من خلال هذا المقياس إلى حصوله على معلومات ذات علاقة بقدرة الفرد على العمل مع الآخرين، أما تفسير الدرجات استنادًا إلى تركيز القائد على العمل أو تركيزه على العلاقات فيكون كما يلي: كلما كانت الدرجة التي يصف فيها القائد زملاءه منخفضة كان هذا القائد أكثر ميلاً إلى التركيز على العمل (Task Orientation) أما إذا كانت الدرجة التي يصف فيها القائد زملاءه مرتفعة فيكون القائد في هذه الحالة ذو تركيز على العلاقات (Leadership Orientation). وذلك استنادًا إلى الفرض الذي يقول بأن القائد الذي يركز على العمل يصف زميله الأقل تفضيلاً أو الشخص الذي لا يرغب العمل معه وصفًا سلبيًا، في حين يصف القائد الذي يركز على العلاقات زميله الأقل تفضيلاً وصفًا إيجابيًا. ووفقاً لنظرية (فيدلر): يجب على القادة أن يفهموا أسلوبهم القيادي الخاص بهم ومن ثم يحلّلوا الموقف عن طريق علاقاتهم بمرؤوسهم وتركيب المهمة وقوة المركز، وبعد ذلك يكتفوا ليتناسب مع أسلوبهم القيادي¹.

2- نموذج دورة الحياة لـ "هيرسي وبلانشارد" (Hersey and Blanchard's Life Cycle Model)

يقوم نموذج دورة الحياة (Life Cycle Model) للقيادة الذي طوّره كل من الباحثين "هيرسي وبلانشارد" على أساس الجاهزية الوظيفية للعاملين (Readiness) أو درجة نضج المرؤوسين. يُطلق على القيادة وفقاً لهذا النموذج بالقيادة الظرفية أو الموقفية (Situational Leadership) وتُعد من بين النماذج العملية التي تحدّد وتفسّر طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. كما تعد القيادة الموقفية واحدة من بين أفضل النماذج في مجال القيادة الإدارية، وفي نموذجها يطبّق القائد أنماط مختلفة من القيادة وفقاً لمستوى نضج العاملين². حيث يرى هذا النموذج أنّ الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضج المرؤوسين، والنضج ليس المقصود منه النّمو العقلي والعاطفي

¹ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص: 54-56.

² - Meier, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework, *Journal of Education and Practice*, 7(10), p27.

وإنما يرتبط بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وكذلك مستوى قدرتهم وخبراتهم العملية ومدى رغبتهم في تأدية العمل المطلوب منهم طبقاً لمستويات الأداء المطلوبة أي القدرة والرغبة في العمل¹.

طَوَّر الباحثين "هيرسي وبلانشارد" من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية "أوهايو" الحكومية عام (1972) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي: الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالعلاقات؛ والنضج الوظيفي². أي أنّ هذه القيادة تستند على التفاعل بين ثلاث عناصر: مقدار التوجيه (سلوك المهمة)، مقدار الدعم الاجتماعي العاطفي (سلوك العلاقة) ومستوى الجاهزية للعاملين في أداء مهمة أو هدف³. وقدّمت نظرية الإدارة ثلاثية الأبعاد مساهمة كبيرة في مجال القيادة وتعدّ الأساس لتطوير نظرية دورة الحياة للقيادة المعروفة باسم القيادة الظرفية أو الموقفية، وكذلك استناداً لبحوث (Reddin)، الذي درس تصنيف سلوك المدراء في متغيرين أساسيين: السلوك المتّجه نحو المهمة والسلوك المتّجه نحو العلاقة⁴. وفيما يلي ملخصاً للأنماط القيادية الأربعة التي طورها هيرسي وبلانشارد وهي: الأمر؛ البائع؛ المشارك والمفوض⁵:

- النمط الأمر أو نمط الإبلاغ (Telling): هو النمط الذي يركّز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون، وكذلك الكيفية التي يتم تنفيذ المهمة بها والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام القليل بالعلاقات الانسانية والاجتماعية مع العاملين، ويمارسه القائد عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين منخفضاً⁶.
- النمط البائع أو المسوق (Selling): وهو سلوك عالٍ في التوجه نحو الإنجاز وعالٍ في التوجه نحو العلاقات الانسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين بين المنخفض والمتوسط⁷، يستخدم هذا النمط القيادي عندما يكون للتابعين رغبة في العمل ولكنهم غير قادرين على إكمال المهمة. فيقوم القائد بالتواصل مع العاملين للإقناع وتقديم الدعم العاطفي الذي يتيح له الاندماج في أداء المهمة⁸.
- النمط المشارك (Participating): أسلوب عالٍ في التوجه نحو العلاقات الانسانية، منخفض في التوجه نحو الإنجاز، يُمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية للمرؤوسين بين متوسطٍ وعالٍ، ويُلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيراً بالعمل، إذ أن التوجيه الذاتي للحد المقرر قد يوجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الانسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشكلاتهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر⁹.

¹ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص 49.

² - شافية بن حفيظ، محمد السامي الشايب. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 8(23)، ص 121.

³ - Heresy. P, & Blanchard. K. H.(1988). **Management of Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 5th Edition, p170.

⁴ - Cote. R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment, *International Journal of Business Administration*, 8(5), p28.

⁵ - Bjugstad. K, Thach. E. C, Thompson. K. J, & Morris. A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, *Journal of behavioral and Applied Management*, 7(3), p311.

⁶ - محمد الجراحشة. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، *مجلة جامعة دمشق*، 24(1)، ص ص: 234-235.

⁷ - شافية بن حفيظ، محمد السامي الشايب، مرجع سابق، ص 123.

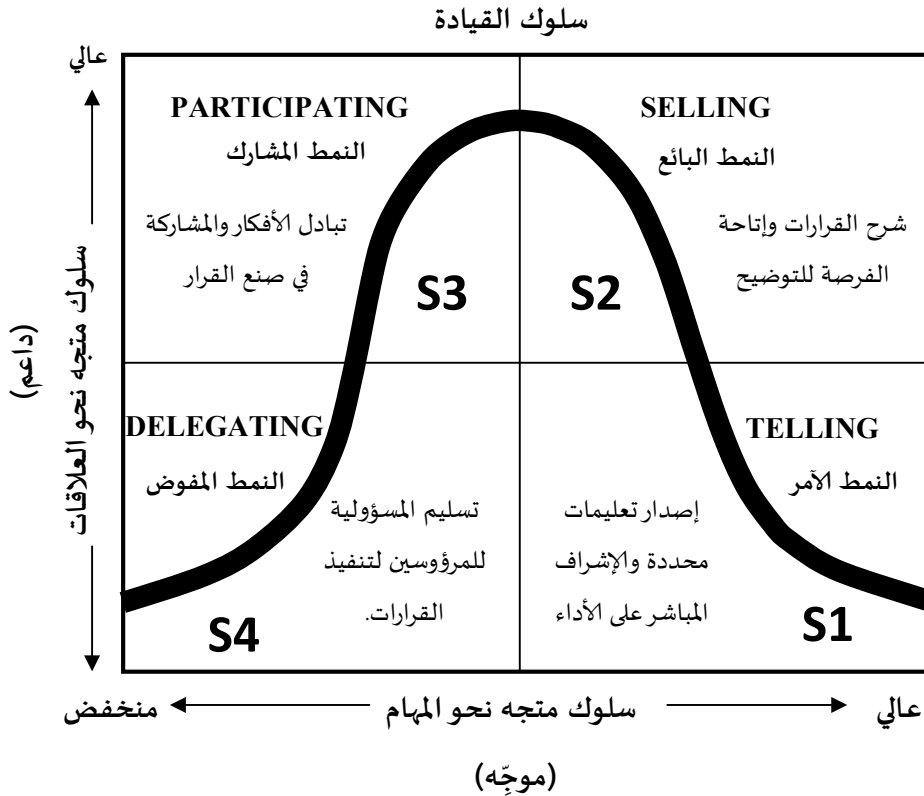
⁸ - عبد الله الوجداني. (2018). القيادة والبيروقراطية، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، العدد 20، ص 6.

⁹ - محمود الصليبي، راتب السعود. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم، *مجلة دراسات سلسلة العلوم التربوية*، 37(2)، ص 492.

- النمط المفوض (Delegating): هو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الانسانية ومنخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية للمرؤوسين عاليا، إذ يصبح المرؤوسون أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولا لتحمل المسؤولية¹.

ويوضح الشكل رقم (11) الأنماط القيادية الأربعة وفق نموذج دورة الحياة لـ "هيرسي وبلانشارد":

شكل (11): نموذج "هيرسي وبلانشارد" للقيادة



Source: Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 5th Edition, p171.

3- نظرية مسار-الهدف لـ "هاوس وميتشل" (House & Mitchell's Path-Goal Theory of Leadership)

لقد تم تطوير نظرية "مسار-الهدف" عام 1971 من طرف (Robert House) وتم تنقيحها عام 1974 بواسطة (House & Mitchell)²، سميت نظرية "مسار الهدف" لأن اهتمامها الرئيس يتمحور حول كيفية تأثير القائد على تصورات المرؤوسين لكيفية تحقيق أهداف عملهم وأهدافهم الشخصية ومسارات تحقيق هذا الهدف³. وقد بنى (هاوس) نظريته على مفهوم نظرية التوقع للدافعية التي قدمها (فروم)، ويقوم مفهوم التوقع على فكرة أساسية، وهي أن القوة الكامنة التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين هي دالة في توقعاته بأن هذا السلوك سيترتب عليه نواتج، وبالتالي حصوله

¹ - محمود الصليبي، راتب السعود، مرجع سابق، ص 492.

² - Cote, R. *Op. cit*, p30.

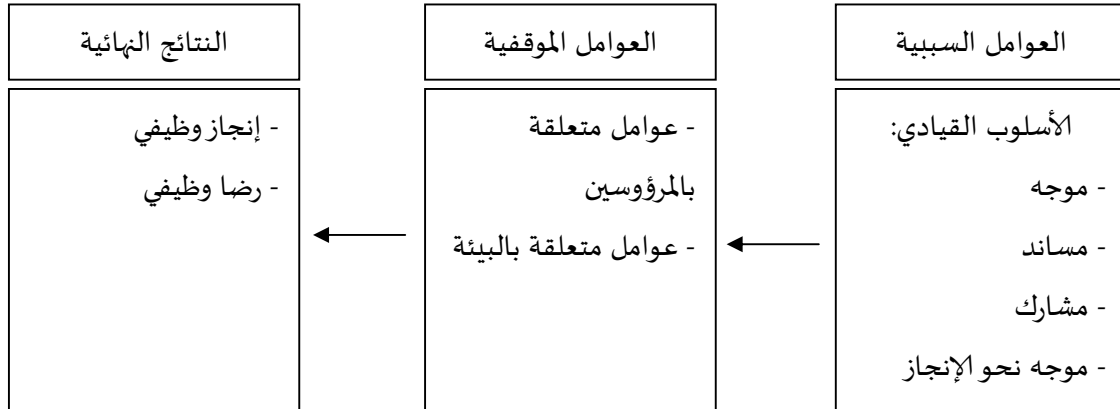
³ - House, J. R., & Mitchell, T. R. (1975). **Path-Goal Theory of Leadership**, NTIS (National Technical Information Service), Department of Commerce, University of Washington, p5.

على منافع معينة. وتقوم نظرية التوقع على مسلّمة أساسية وهي أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها، وتقوم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك، وتتحدد قيمة المنافع وفقاً لدرجة إلحاح الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، ووفقاً لقدرة هذه العوائد على إشباع هذه الحاجات، أي مدى اتفاق الحافز كما ونوعاً مع حاجات الفرد¹. أي أن هذه النظرية هي دراسة ما إذا كان للعوامل التنظيمية (القيادة، الهيكل، تصميم الوظائف) تأثير على سلوك الموظف من خلال وسيط تحفيزي². وأكد (House) أن وظيفة القائد هي وظيفة تحفيزية من خلال زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين لتحقيق هدف العمل وجعل الطريق (المسار) إلى هذه المكافآت سهلاً للوصول إليها، وتقليل العوائق والحواجز وزيادة فرص الرضا الوظيفي في هذا المسار³. هذه النظرية هي نظرية معقدة لحد ما، ومع ذلك فإن معظم الأبحاث التي أجريت عليها قد اختبرت الفرضيات القائلة بأنه كلما انخفض هيكل المهمة (الروتينية...) للمرؤوسين، كلما زادت العلاقة بين سلوك القائد والرضا الوظيفي للمرؤوسين⁴. وتفترض هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم، وتتضمن⁵:

- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجة ومركز الرقابة.
- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسون معها، فضلاً عن العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية.

ويمكن توضيح مضمون نظرية مسار- الهدف في الشكل رقم (12):

شكل (12): نظرية مسار- الهدف لـ "House & Mitchell"



المصدر: ماهر حسن، مرجع سابق، ص 49.

¹ - علي مسلم وآخرون. (2013). السلوك الانساني في المنظمات، دارالتعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، د.م.ن، ط1، ص243.

² - Evans. M. G. (1996). R. J. House's "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Leadership Quarterly*, 7(3), p305.

³ - Cote. R, *Op.cit*, p30.

⁴ - Schriesheim. C, & Glinow. M. A. V. (1977). The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, *Academy of Management Journal*, 20(3), p398.

⁵ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 48.

في هذه النظرية؛ يمكن للقائد تبني أربع أنماط قيادية هي¹:

- القيادة الموجهة: وتتضمن إعطاء توجيهات وتعليمات للمرؤوسين، ولها علاقة إيجابية مع رضا وتوقعات المرؤوسين المشاركين في مهام غامضة، وعلاقة سلبية مع رضا وتوقعات المرؤوسين المشاركين في مهام واضحة.
- القيادة المساندة: لهذا النمط تأثير إيجابي على رضا المرؤوسين الذين يتولون مهام صعبة، وذلك من خلال تقديم الدعم للمرؤوسين والاهتمام بهم ومراعاة حاجاتهم.
- القيادة المشاركة: من خلال منح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تؤدي المشاركة إلى وضوح المسارات لتحقيق الأهداف.
- القيادة الموجهة نحو الإنجاز: في هذا النمط يسعى المرؤوسون إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والحصول على مزيد من الثقة من القائد في القدرة على تحقيق الأهداف الصعبة.

● تقييم المدخل الموقف للقيادة:

إن تقييم نظرية الموقف؛ يتطلب معرفة فائدتها في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كما يتطلب معرفة أوجه النقد التي تعرضت لها. فالمؤيدون لهذه النظرية يرون أنها أسهمت إسهامًا واضحًا في تحديد خصائص القيادة، من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص. ذلك أن نظرية الموقف لا تعني أن الموقف وحده هو الذي يخلق القائد، وإنما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف، وأن الاختيار بين أنماط القيادة لمواجهة موقف بعينه، لا يتم إلا بعد نشاط إيجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديده، وذلك لموجهته من جميع النواحي، ذلك لأن القيادة كانت دائما ثمرة تزاوج بين الفرد والموقف. ونظرية الموقف بهذا المفهوم لا تعني إنكار أهمية السمات الشخصية للقائد وما لها من دور في تحديد خصائص القيادة ولكنها تضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة. أما المنتقدون للنظرية؛ فيرون أن وضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية، لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها ... فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بسمات معينة ومع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات، كأن يحتاج الموقف إلى قائد حازم لمواجهة بعض الأزمات أو إلى قائد يتسم بالكياسة واللباقة، إلا أن القائد لا يستجيب إلى متطلبات الموقف مع توافر السمات اللازمة لهذا الموقف ولا يستعملها فيفضل في قياداته.. وهذا يعني أن توافر سمات في القائد في موقف معين لا يعني بالضرورة نجاحه فيه².

رابعا- الاتجاهات الحديثة في القيادة (The New Trends Leadership)

بعد أن أثبتت الدراسات الحديثة عدم كفاية النظريات السابقة (السمات، السلوكية والموقفية) في تحديد خصائص القيادة، شكلت بداية تحول في التفكير القيادي، وفتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى نمط قيادي مرتبط بشخصية القائد، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والسلوك والموقف إلى دور العاملين والقائد والبيئة

¹ - House. J. R, & Mitchell. T. R, **Op.cit**, p p: 7-11.

² - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص370.

التنظيمية في تحديد خصائص القيادة، من خلال تبني نظريات قيادية حديثة لها القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الحديثة من تكنولوجيا ومنافسة شديدة، مثل القيادة التحويلية، التبادلية، الكاريزمية وغيرها.

1- القيادة التحويلية والتبادلية (Transformational & Transactional Leadership)

نظرية القيادة التحويلية هي مثال بارز في النموذج الكاريزمي للقيادة¹، وهي أسلوب متميز، كأن يكون للقائد القدرة في التأثير على القيم الأخلاقية للموظفين بطريقة تجعلهم يميلون إلى أداء أفضل من المتوقع². أما القيادة التبادلية هي قيادة مبنية بشكل صريح وضمني على فكرة التعاقد الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين³. (انظر المبحث الثالث).

2- القيادة الرؤيوية والكاريزمية (Visionary & Charismatic Leadership)

يعد (ماكس ويبر) أول باحث ناقش القيادة الكاريزمية، إذ تطرق إلى ثلاثة أنواع من السلطة تقترن بشخصية القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية وهي: التقليدية، القانونية/العقلانية، والكاريزمية، وقد عرّف (Weber, 1947) الكاريزما بأنها: "صفات شخصية يتمتع بها القادة ولا يمتلكها الأشخاص العاديون، أي أولئك الذين يتمتعون بقوى خارقة للطبيعة، أو صفات استثنائية، ملهمة أو مثالية"⁴. والقائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه قابلية للتأثير في رؤوسه بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات، أي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد من هذا النوع لديه القدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة من أجل صالح المنظمة⁵، وللقيادة الكاريزمية مجموعة من السمات الشخصية مثل: ثقة عالية بالنفس؛ الهيمنة؛ القناعة الشديدة بمعتقداته؛ فضلاً عن التوقعات العالية لأداء العاملين... الخ⁶.

وتنظر الدراسات السابقة (Nanus, 1992 ; Kotter, 1996 ; Bass, 1985 ; Burns, 1978 ; Collins & Porras, 1994) إلى القيادة الرؤيوية كنموذج للقيادة الناشئة، والتي تركز على خلق رؤى واضحة لعمل المنظمة، ويشير (Zhu. Et al, 2005) أن القيادة الرؤيوية تساهم في خلق مستويات عالية من التماسك والثقة، والحافز والالتزام والأداء المرتفع في المنظمات⁷. ويشير مفهوم الرؤية (Vision) إلى: "التبلور الداخلي للنتيجة التي يرغب القائد الوصول إليها، بحيث

¹- Manzoor. F, Wei. L, Nurunnabi. M, Abdul Subhan. Q, Ali Shah. S. I, & Fallatah. S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs, *Sustainability*, 11(2), p439.

²- Li. H, Sajjad. N, Wang. Q, Muhammad Ali. A, Khaqan. Z, & Amina. S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, *Sustainability*, 11(6), p1596.

³- Muczyk. J. P, & Holt. D. T. (2008). Toward a Cultural Contingency Model of Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), p280.

⁴- Judge. T. A, Woolf. E. F, H. C, & Livingston. B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership, a Review and an Agenda for Future Research, *Organisationspsychologie*, 50(N.F.24)4, p204.

⁵- قاسم العمري. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لأداء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار). أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، ص69.

⁶- هادي سلمان، مرجع سابق، ص56.

⁷- Nwachukwu. C, Chladkova. H, Zufan. P, & Olatunji. F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(4), pp: 1303-1304.

تكون هذه النتيجة محددة بشكل ملموس في الخيال، أي أنه يتعرف بخياله على مظهر النتيجة التي ستحدث¹. وتتجسد القيادة الرؤيوية في قدرة القائد على الإفصاح عن رؤية مستقبلية وتعيين توقعات عالية ونمذجة السلوكيات بشكل ينسجم مع تحقيق تلك التوقعات فضلاً عن بعث الطاقة لدى المرؤوسين من خلال إظهاره الثقة العالية، فهو يمتلك مهارة مخاطبة قلوب العاملين جاعلاً منهم جزءاً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية ما يجعلهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رسم رؤية للمستقبل حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، ويقوم القائد الرؤيوي بتكوين رؤية لحالة تنظيمية مستقبلية مرغوبة وتوصيل تلك الرؤية للآخرين فضلاً عن زيادة دافعية التابعين للالتزام بهذه الرؤية والعمل على تحقيقها².

3- القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة:

القيادة الأخلاقية هي إيجاد نوع من المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة³ (للاطلاع أكثر انظر المبحث الثالث من هذا الفصل).

أما القيادة الخادمة، يعد (Robert Greenleaf) صاحب نظرية القيادة الخادمة، التي تركز على أن القائد الناجح هو القائد الذي يخدم أولاً (to serve first)، ولديه الشعور الطبيعي بأن خدمة التابعين وإشباع حاجاتهم لها أولوية قصوى يجب خدمتها أولاً، لكي يصبحوا أكثر حكمة. صحة، واستقلالية واستعداداً لخدمة الآخرين، ومن ثم يقود بسهولة وسلاسة ويتمكن من خلالها من التأثير في التابعين. وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي تمكن الأفراد من خدمة الآخرين وقيادتهم كجماعات أو مؤسسات على أساس أن الشعور بخدمة الآخرين عمل أساسي وإنساني ينبغي استثمارها بشكل كفو وفعال في المنظمات. ويمكن تعريفها بأنها: "نمط قيادي، وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل"⁴.

ويوضح الشكل رقم (13) حوصلة لأهم مداخل دراسة القيادة الإدارية (نظريات القيادة الإدارية):

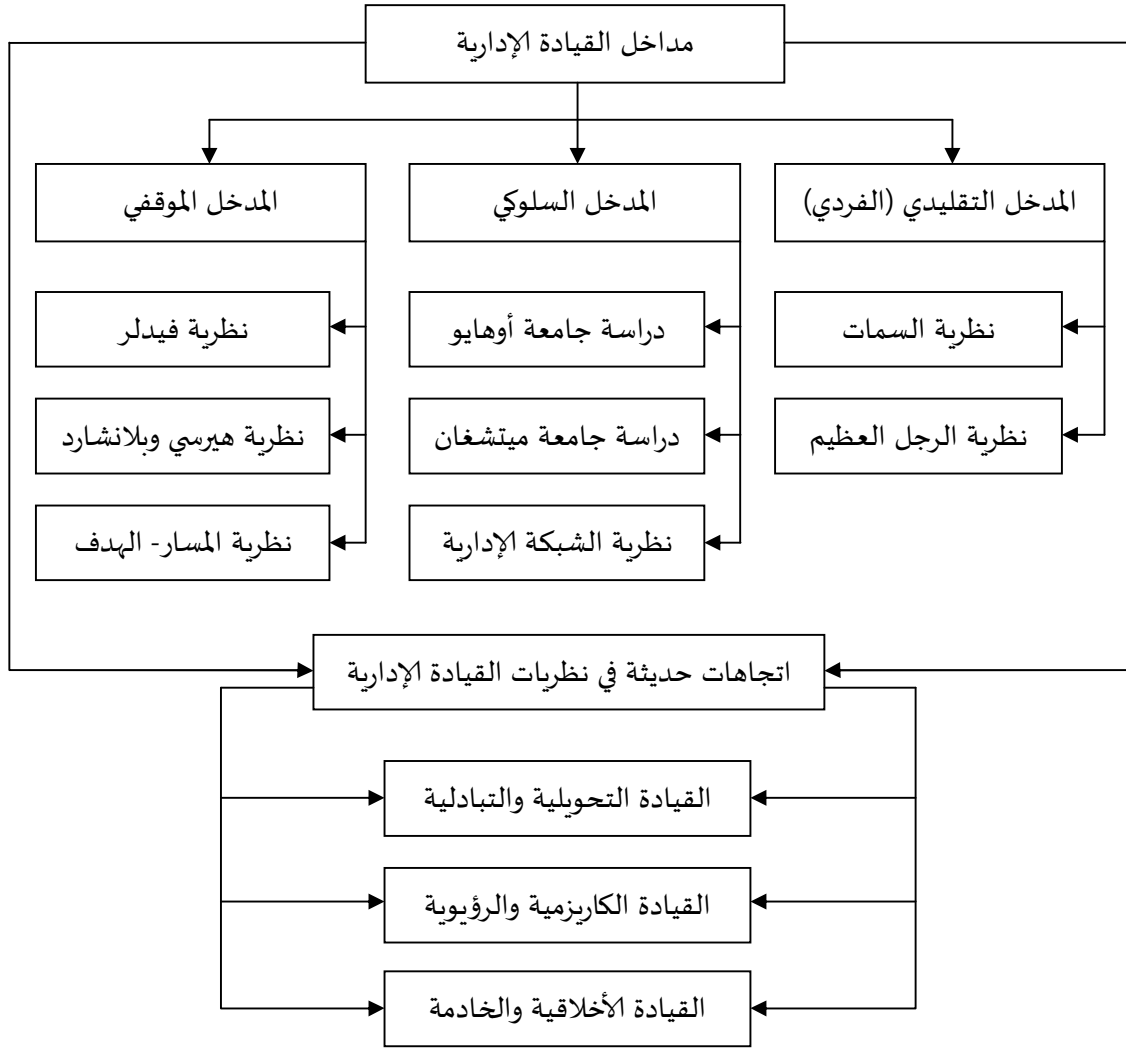
¹ - Stoner-Zemel. M. J. (1988). **Visionary Leadership, Management and High Performing Work Units: An Analysis of Workers Perceptions**, Doctorat Thesis in Education, University of Massachusetts, p11.

² - هادي سلمان، مرجع سابق، ص ص: 54-55.

³ - تهاني العنزي، صفوت عبد العزيز. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، **مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية**، 5(44)، ص52.

⁴ - م.م ده فريدون عبد الله. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية**، 8(1)، ص235.

شكل (13): حوصلة لأهم مداخل دراسة القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (نجم نجم، 2012) - بتصرف -

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية (Management Leadership Styles)

يمارس القائد في منظمته نوعاً من الإشراف على مرؤوسيه، وتتأثر طريقة إشرافه هذه بنمط وأسلوب القيادة الممارس، ثم إن معرفة النمط القيادي يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، فطريقة القائد في تعامله مع المرؤوسين ومحاولته تحقيق التجانس فيما بينهم، أو بين رغباتهم وميولاتهم، أو بين أهدافهم وأهداف المنظمة، تتوقف على مدى قدرته على تفهم قدرات العاملين معه وقدرته على ترغيبهم في أداء العمل المحدد لهم وطريقته في التواصل والاتصال معهم، وهذا يعتبر معياراً يمكن على أساسه تحديد النمط القيادي الممارس من طرف القائد.

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي (The Concept of Leadership style)

يعكس أسلوب أو نمط القيادة (Leadership style) طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين وغير مرؤوسين من أطراف خارجية).

أولاً- تعريف النمط في اللغة:

- النمط لغةً هو: "الطريقة أو الأسلوب، وهو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية، تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك"¹.

- والنمط هو: "ضربٌ من البسط، الطريقة أو الأسلوب، الجماعة من الناس أمرهم واحد، الصنف أو النوع"².

ثانياً- تعريف النمط في الاصطلاح:

يعكس النمط القيادي طريقة تفكير القادة وشخصيتهم ووجهات نظرهم³، وهو وظيفة لفهم الطبيعة البشرية للأفراد، والذي يمكن تعريفه على أنه: "الأسلوب الإداري الذي يمارسه المسير لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء في العمل والذي يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة"⁴. ويُعرف النمط كذلك بأنه: "أسلوب يتبعه القادة لتوجيه المرؤوسين، تحفيزهم وتنفيذ خطط المنظمة"⁵، أو هو "ذلك الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁶.

- وهو: "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الهدف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدّد الطابع الذي يسير عليه القائد"⁷. ويعني "الأسلوب الذي يتبعه القائد لإدارة أعضاء المنظمة بالطريقة الصحيحة"⁸.

الصحيحة"⁸.

¹ - عبد الرؤوف قمبر. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، (7)، ص231.

² - مجمع اللغة العربية، *معجم الوجيز*، مجمع اللغة العربية، د.م.ن، د.س، ص635.

³ - Danapour. M. (2016). The Relationship between leadership styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran-Iran, *International Academic Journal of Organizational Behavior & Human Resource Management*, 3(7), p26.

⁴ - عبد الرؤوف قمبر، *مرجع سابق*، ص231.

⁵ - Kabeyi. M. J. B. (2018). Transformational Vs Transactional Leadership with Examples, *The International Journal Of Business & Management*, 6(5): p191.

⁶ - سليمان الطراونة، *مرجع سابق*، ص10.

⁷ - أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيجات. (2018). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين: دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، (1)، ص18.

⁸ - Rouzbahani. M. T., *Op.cit*, p1293.

إذن فالنمط القيادي يتم تعريفه من حيث التعليمات الواضحة، مدى الاهتمام بالموظفين والمشاورات بين الموظفين¹.

وبناء على ما سبق؛ يمكن تعريف النمط القيادي بصفة عامة بأنه: "السلوك الذي يبديه القائد في تعامله مع مرؤوسيه، أو هو الطريقة التي يتبعها القائد للتأثير في العاملين معه بغية توحيد سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف التنظيمي، مستخدماً في نمطه القيادي هذا مجموعة أساليب كالسلطة الرسمية والعلاقات الانسانية والحوافز وغيرها، وهذه الأساليب تعد وسيلة لتحديد نوع النمط القيادي المعتمد في عملية التأثير".

المطلب الثاني: الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية (الأنماط الكلاسيكية Classical Styles)

توصلت عديد الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة - وهو المدخل السائد في منظمات الأعمال حتى الآن - إلى عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي²: القيادة الأوتوقراطية؛ القيادة الديمقراطية والقيادة المتساهلة.

أولاً- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

لمعرفة نمط القيادة الأوتوقراطي؛ يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، وقد كشفت الدراسات المتعددة لموضوع القيادة عن مجموعة من الخصائص المميّزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم وهي اتّخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكّم وضغطٍ على المرؤوسين لأداء أعمالهم.

1- مفهوم القيادة الأوتوقراطية (The concept of Autocratic Leadership)

يُعنى هذا النمط بتنفيذ إرادة القائد دون الأخذ في رأي الاعتبار رأي المرؤوسين، فالقادة يقررون بمفردهم، يصدرن الأوامر إلى المرؤوسين ويتوقعون منهم تنفيذها، على أساس الاتصال الأحادي من أعلى إلى أسفل³. كما تقوم فلسفة هذا النمط القيادي على مبدأ أنّ القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوّله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً أن تكون كل الأمور تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويُهمل العلاقات الانسانية، ويبني افتراضاته عن مرؤوسيه بناء على نظرية "X" التي جاء بها (Mc Gregor) في كتابه "الجانب البشري في العمل التجاري"، حيث يفترض ما يلي⁴:

- الفرد العادي لديه كراهية متأصلة للعمل، وسوف يتجنبه إذا كان هذا ممكناً :

¹- Mwai, G, Namada, J. & Katuse, P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations ?, *International Journal of Business and Management*, 13(8), p58.

²- علي عباس. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 20(1)، ص 136.

³- Gonos, J, & Gallo, P, *Op. cit*, p p: 161-162.

⁴- هاجر بوتيفار، مراد زايد. (2017). أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج بجيجل، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 3(10)، ص ص: 254-255.

- لابد من إجبار الأفراد على العمل، وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- الفرد العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه قدر ضئيل نسبيًا من الطموح، والأمان مطلوب عنده أكثر من أي شيء آخر.

2- أبعاد القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership Dimensions):

1-2- القيادة الأوتوقراطية المتلصطة (المستبدة): يحاول هذا القائد تركيز السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه للقيام بكل صغيرة وكبيرة، يصدر أوامره وتعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق صلاحياته ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ... ويتبع هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه، لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم، ظلماً منه أنه عن طريق التعليمات والأوامر سيؤمن جانبه من مؤامرات مرؤوسيه، غير مدرك لما سيترتب عن ذلك من إثارة التوتر والقلق في نفوسهم¹، وما يميّز القائد الأوتوقراطي المتسلط²:

- الحزم والانضباط في إدارة المؤسسة وعدم تقبله للتقيد ؛
- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً، أي أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد من المرؤوسين، حيث أنه إذا غاب عن العمل، يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره (يخشى التفويض) ؛
- لا يستمع لآراء المرؤوسين في حلّ المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها ؛
- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

2-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يوصف القائد الخير بأنه ذو قصدٍ طيبٍ في تعامله مع مرؤوسيه، فهو كما يقول (براون) من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه، بينما يتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة مناخ يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء مرؤوسيه وطاعتهم لقيادته³، ومن أهم ما يميّز القائد الأوتوقراطي الخير⁴:

- يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل ؛
- يخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ؛
- رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم في العمل ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه ؛
- يدرك أن كسب رضا موظفيه بإقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل.

3-2- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقلّ درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً، وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية ولكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات

¹ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص155.

² - علاء قنديل، مرجع سابق، ص40.

³ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص160.

⁴ - محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص61.

الإخبارية؛ وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم بعين الجدّية مهما كانت فعالة¹. وأهم ما يميّز القائد الأوتوقراطي اللبّيق ما يلي²:

- رغم أنّه أسلوب أوتوقراطي إلا أنّه يتميز بحسن لباقتة في تعامله مع مرؤوسيه ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة في المسؤولية وفي اتخاذ القرار حتى لو لم يشاركوا ؛
- يعتبر هذا النمط أقلّ درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي، إلا أنّه يبقى أوتوقراطياً، لأنّ القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحقّ في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

ثانيا- القيادة الديمقراطية؛ التشاركية أو الشورية (Democratic Leadership)

القيادة الديمقراطية أسلوب قيادي يعكس الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط في القيادة، إلا أنه يميل إليه في أسلوبه اللبّيق، يعتمد القائد في هذا الأسلوب على قبول التابعين لسلطته، وليس عن طريق مركزه الوظيفي أو السلطة الرسمية التي يخولها له القانون، يعتمد في ذلك على مرتكزات أساسية هي: التفويض؛ المشاركة والعلاقات الانسانية.

1- مفهوم القيادة الديمقراطية (The concept of Democratic Leadership)

القيادة الديمقراطية أو القيادة التشاركية، هي نوع من القيادة أين يقوم فيه أعضاء المجموعة بدور أكثر تشاركية في عملية صنع القرار، أين تتحرك الأفكار بحرية وتناقش علانية³. يقول (Bass, 1990) أن مفهوم القيادة الديمقراطية شهد تطوراً كبيراً، فمثلاً من (1938-1985) كان هناك أكثر من 29 تعريفاً مختلفاً للقيادة الديمقراطية، كما أكدت تعريفات القيادة الديمقراطية التي صاغها (White & Lippitt, 1960) على المشاركة الجماعية والتّقاش والقرارات الجماعية⁴، وتعرّف القيادة الديمقراطية بأنها: "القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون بينهم وحل مشكلاتهم.. وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وتعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، ما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم⁵. وعلى الرغم من أن القائد الديمقراطي هو من سيتخذ القرار النهائي، إلا أنه يدعو أعضاء الفريق للمساهمة في عملية صنع هذا القرار، وهذا لا يزيد فقط من درجة رضاهم الوظيفي وإنما أيضاً يساعد على تنمية مهارات هؤلاء الأفراد⁶، والقيادة أيضا لا يمكن أن تظهر الاستقلال لدى

¹ - وسيلة واعر، موسى عبد الناصر. (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 14-15 أفريل، ص15/4.

² - علاء قنديل، مرجع سابق، ص41.

³ - Ray. S, & Ray. I. A. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some key Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement, *Afro Asian Journal of Social Sciences*, India, 3(1), Quarter I, p3.

⁴ - Choi. S, *Op.cit*, p245.

⁵ - عادل الشقحاء، مرجع سابق، ص33.

⁶ - Bhatti. N, *Op.cit*, p193.

المؤوسين، لأن المفقود في هذه القيادة هو الهيكل العلائقي والذي هو جزء من هذا النشاط، لأن القيادة الديمقراطية لا يمكن القيام بها في عزلة غرفة نظيفة¹. كما أن الإسلام يرجع له الفضل في إرساء قواعد الديمقراطية الحديثة بهدف رفاهية وتقدم المجتمع، ولقد طبق الرسول (ﷺ) النمط القيادي الديمقراطي محققاً قوله تعالى في محكم آياته في كثير من موضع في قيادته لشؤون الدولة²، قال تعالى: ﴿(158) ... وَشَاوِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ... (159)﴾ آل عمران (159)، ويقول: ﴿(37)... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ... (38)﴾ الشورى (38).

2- مبادئ القيادة الديمقراطية:

تتمثل مبادئ القيادة الديمقراطية في: التفويض؛ المشاركة والعلاقات الانسانية، كما يوضحه الشكل رقم (14):

1-2- التفويض: هو "إعطاء السلطة والمسؤوليات للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولابد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط هي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين؛ إعطاء السلطة والمسؤولية معا ووضع المعايير للأداء والرقابة؛ وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، ومتابعة التابع فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية"، أي أن القائد يمنح الفرد قدراً من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وهذا ما يعبر على أن القائد يثق في العاملين معه كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (النضج الوظيفي). والتفويض هنا لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها. ويعتبر التفويض وسيلة لتطوير المرؤوسين وتدريبهم على العمل وتكوين روح الفريق والذي يعتبر حافزاً للإبداع³.

2-2- المشاركة: من الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالمشاركة، ومن الأساليب الحديثة التي تدعم العلاقات الانسانية وتطورها بين العاملين. والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الفرد على إشباع حاجاته إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتجعله يحسن بأهميته وأن له دوراً يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العامل بعمله وتحمسه له، ويعمل القائد وفق هذا المبدأ على بناء علاقات انسانية واجتماعية مع العاملين ويشركهم الأداء في شؤون العمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليه في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة، ويتحقق هذا المبدأ عندما تكون درجة ثقة القائد في مرؤوسيه عالية⁴. كما تؤدي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور أفراد الجماعة بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعنهم كما يعني القيادة، كما يؤدي إلى تلاشي روح العداة بين القائد ومرؤوسيه ويبعد أفراد الجماعة عن التوتر النفسي وتحسين التعاون بينهم. فالقائد ومرؤوسيه يوجهون جهودهم الوجهة نفسها ويتعاونون في الاتجاه نفسه طالما أنهم اشتركوا معاً في تحديد الهدف واتخاذ القرار، ويتطلب ذلك تفويض بعض

¹ - Beerbohm, E. (2015). Is Democratic Leadership Possible?, *American Political Science Review*, 109(4), p641.

² - عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص9.

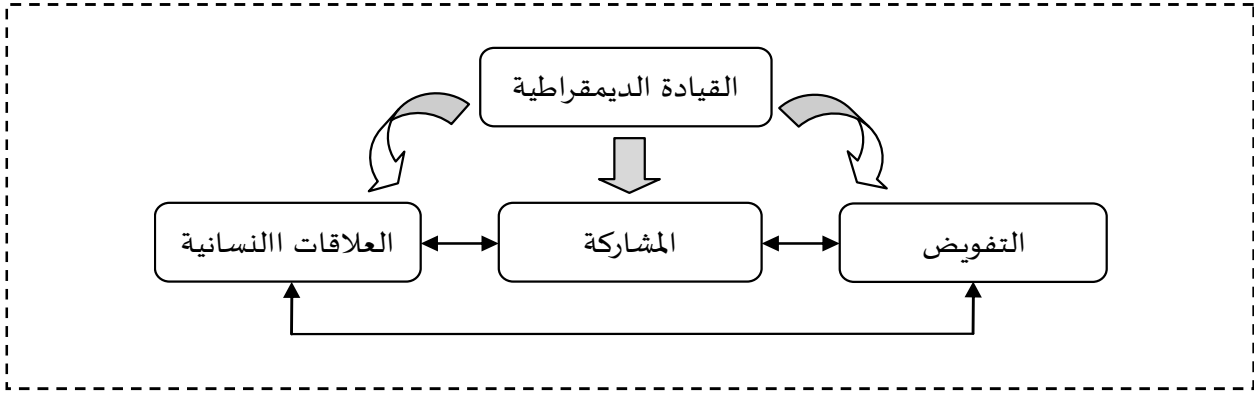
³ - راضية يوسف، أمال يوب. (2018). مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضرة بقالة، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، (1)9، ص: 329-330.

⁴ - راضية يوسف، أمال يوب. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة، *مجلة دفاتر بواوكس*، (1)6، ص10.

المسؤوليات وتحويل الأعضاء المشاركين سلطات قيادية حقيقية مما يخفف العبء على القائد، ويزيد من تحمل المسؤولية لأعضاء الجماعة وتدريب أعضائها على القيادة والتعبير عن الديمقراطية¹.

3-2- العلاقات الانسانية: وتتمثل العلاقات الانسانية للقائد الديمقراطي، في العمل بتحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والتوفيق بينها، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية²... الخ، وإقامة العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه لا تعني تنازل القائد عن مسؤولياته، كما أنها لا تعني معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل، كما أن العلاقات الانسانية بالنسبة للقائد لا تقتصر على علاقته بمرؤوسيه وإنما تشمل علاقته بزملائه من القادة وعلاقته بمعاونيه، ثم أخيرًا علاقته برؤسائه الأعلى منه سلطة³.

شكل (14): مبادئ القيادة الديمقراطية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثًا- القيادة الحرة أو قيادة عدم التدخل (Free or Laissez-Faire Leadership)

يتفق معظم كتّاب الإدارة أنّ كل أسلوب من الأساليب القيادية يركّز اهتمامه على عنصر معين؛ ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج، وتركز القيادة الديمقراطية اهتمامًا أكبر على المرؤوسين، فإنّ القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل.

1- مفهوم القيادة الحرة (The Concept of Free Leadership):

يطلق عليها القيادة غير الموجهة، المنطلقة، المتسببة، المتساهلة ... كما يطلق عليها أحيانًا القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الأوتوقراطية)، يصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء، وقد يؤدي التساهل إلى ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، ويميل القائد هنا إلى تقديم حدّ أدنى من المجهود الشخصي ويصبح بالنسبة للمرؤوسين مصدر معلومات فقط، والقيادة لدى هذا النمط

¹ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص25.

² - نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص174.

³ - نواف كنعان. (2009). مرجع سابق، ص184.

عملية شكلية فقط والقرارات دائماً مؤجلة؛ لا وجود للتغذية العكسية؛ ليس هناك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها، ببساطة يتبنى هذا النمط مواقف التجنّب كلما ازدادت أهمية القضايا التي تواجهه¹. وفي هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك سيجعله محبوباً لديهم أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة، ويتّسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتّسم جوّ العمل بعدم الجدّية؛ كما تتميزّ بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التّعاون في إنجاز المهام؛ وتتميّز أيضاً باتّجاه القائد إلى تفويض السّلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لأنّ في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة أعماله².

2- خصائص القيادة الحرة: من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة ما يلي³:

- اتّجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتّباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ؛
- اتّجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، مما يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم؛ اتّباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع هذا الأسلوب يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- وما يميز هذا النوع من القيادة أيضاً⁴: انعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة : اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين فتقل إنتاجيتهم ؛ يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض ؛ يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجدي، حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة ترتفع بمستوى أدائهم المهني.

بعد العرض الذي تمّ تقديمه حول الأنماط التّقليدية للقيادة الإدارية، والمتمثلة في: القيادة الأوتوقراطية؛ الديمقراطية والحرّة، تؤكّد دراسات مثل دراسة (جاد الرب، 2008) أن أفضل أنواع هذه القيادة الإدارية وفي الأحوال والظروف العادية والمستقرّة يكون النمط الديمقراطي أفضل، أما في الأحوال والظروف الاستثنائية والمواقف الطّارئة يكون النمط الأوتوقراطي أو التّسلطي هو الأفضل، ولا يفرض النمط الفوضوي بأيّ حال، ولا يصلح أن يكون من أنماط القيادة، اللهمّ إلّا في أوقات الأزمات والكوارث والطّوارئ⁵.

¹ غني الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 313.

² راضية يوسف، موسى بخاششة. (2018). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف، *مجلة التنمية الاقتصادية*، 3(1)، ص 4.

³ صلاح الدين عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط 1، ص: 277-278.

⁴ علاء قنديل، مرجع سابق، ص 42.

⁵ سيد جاد الرب. (2008). *مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية*، مطبعة العشري، دم.ن، د.ط، ص 8.

المطلب الثالث: الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية (القيادة المعاصرة)

يطلق عليها البعض "القيادة الاستراتيجية"¹، ويعدّ هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، والذي سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب في ذلك هو التغيرات البيئية المتسارعة والتي تستدعي ضرورة التماشي مع هذا التغيير. ويصف كل من (صالح والمبيضين، 2013) القيادة التحويلية والتبادلية بأنهما المدخلين الأكثر حداثة في أدبيات القيادة وممارستها²، كما تعتبر القيادة الأخلاقية من الاتجاهات القيادية الحديثة. وهي أحد الممارسات والأنماط القيادية ومظاهر السلوك الملائم بناء علاقات اجتماعية تنظيمية بين رأس المال البشري في المنظمة وخارجها³.

أولاً- القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية من المداخل الحديثة والشاملة في موضوع القيادة، حيث أدرك عدد من الباحثين الحاجة لنمط قيادي جديد؛ يتمكّن من خلاله القادة من إلهام الأتباع لإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، ويعدّ هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فعالية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة في هذا العصر وعملاً هاماً في نجاح المنظمات واستدامتها⁴. فالقيادة التحويلية تعدّ مفهوماً جديداً في مجال القيادة، وهو يركّز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار⁵، كما تعتبر القيادة التحويلية واحدة من المناهج الحالية للقيادة وتعتبر نموذجاً جديداً للقيادة في بيئة الأعمال اليوم، لأنّها تلهم العاملين، تنشّطهم وتحفّزهم فكرياً في أوقات عدم اليقين⁶.

1- مفهوم القيادة التحويلية (Concept of Transformational Leadership)

تم ذكر مصطلح القيادة التحويلية أول مرة في عام 1973 في دراسة سوسولوجية أجراها الباحث (Downton. J.V) بعنوان: "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، بعد ذلك استخدم (James McGregor Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" عام 1978، وقد أيد كثير من الباحثين نظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات ومنهم (Bass) عام 1985 والذي طور جوانب أخرى في القيادة التحويلية تشمل نماذج وعوامل السلوك⁷، وقدّم مساهمة بارزة لتطوير هذه النظرية، فالفائد التحويلي يجعل المرؤوسين يفكّرون

¹ - علي شاتي. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية في محافظة ذي قار، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 28.

² - أحمد صالح، محمد المبيضين. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. *مجلة دراسات: سلسلة العلوم الإدارية*، 40(1)، ص 59.

³ - يوسف الطائي وآخرون. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 3(2)، ص 272.

⁴ - أحمد الكبير. (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، ط 1، ص 49.

⁵ - علي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 260.

⁶ - Cote. R, *Op. cit*, p33.

⁷ - Simić. I. (1998). Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes, *The Scientific Journal Facta Universitatis, series: Economics and Organization*, 1(6), pp: 49-50.

بطريقة تجعلهم يتبنون رؤية المنظمة كما لو كانت تلك الرؤية خاصة بهم¹، كما تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر بحثاً في العقود الماضية، وقد وصفها (Judge & Piccolo, 2004) بـ "الأداء الذي يفوق التوقعات" من خلال ربطها بشكل مباشر بزيادة الأداء الوظيفي². ومن التعريفات التي قدمها الباحثون حول القيادة التحويلية:

- وتُعرّف بأنها: "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجّع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة"³.

- ويعرفها (Beck-Tauber, 2012) بأنها: "أسلوب قيادة يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق"⁴.

- ويعرفها (Odumeru & Ifeanyi, 2013) بأنها: "القيادة التي تحفز وتلهم الأتباع لتحقيق نتائج فعالة وغير عادية وتعمل على تعزيز الدافع والأخلاق والأداء من خلال مجموعة متنوعة من الآليات"⁵.

في ضوء ما قدّمه الباحثون عن مفهوم القيادة التحويلية؛ يمكن القول أنّ القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى لتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز كل ما هو إيجابي، فهي ترقى من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في تطوير رؤية المنظمة أخذاً في الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل اندماج القادة والمرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية، ويكون ذلك عن طريق التحليّ بعمق بمجموعة من القيم كالعدالة والمساواة والأخلاق... الخ، فالقائد التحويلي يمتلك القدرة الفائقة للتأثير في سلوك مرؤوسيه وإثارة دوافعهم من خلال رؤيته الثاقبة المتطلّعة إلى إحداث التغيير الجوهري للوضع الزاهن.

يساعد القادة التحويليون الأتباع على التّمو والتطور إلى قادة من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم الفردية وتمكينهم ومن خلال المواءمة بين الأهداف الشخصية للمرؤوسين وأهداف القائد، المجموعة. والمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يحفزون الآخرين على القيام بأكثر مما كانوا مقصودين القيام به في الأصل، وفي كثير من الأحيان أكثر مما يعتقدون أنه ممكن، فهي تضع توقعات أكثر تحدياً وتحقق عادة أداء أعلى⁶. يميل القادة التحويليون إلى أن يكون لديهم أتباع أكثر التزاماً، علاوةً على ذلك يقوم القادة التحويليون بتمكين أتباعهم والاهتمام باحتياجاتهم الفردية وتطويرهم الشخصي، ما يساعد على تطوير قدراتهم القيادية⁷. إذن فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير

¹- Jiang. W, Zhao. X, & Ni. J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal Sustainability MDPI*, 9(9), p1569.

²- Hildenbrand. K, Sacramento. C. A. & Binnewies. C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), p33.

³- أسامة خيري، مرجع سابق، ص95.

⁴- Beck-Tauber. D. (2012). **Transformational Leadership: Exploring its Functionality**, Thesis of Doctorat, University of Buchbinderei, Germany, p5.

⁵- Odumeru. J. A, & Ifeanyi. G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *Journal of International Review of Management and Business Research*, 2(2), p356.

⁶- Bass. B. M, & Riggio. R. E. **Op.cit**, pp: 3-4.

⁷- Ibid, p4.

على سلوك التابعين، عن طريق إحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، وكذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل، وتستند القيادة على 3 عناصر أساسية¹:

- التغيير **Change**: أو التطوير والتجديد التنظيمي وجعل المنظمة أكثر فاعلية، وهنا يضع القائد الاستراتيجيات القابلة للتغيير من خلال التوقعات المستقبلية، والقدرة على التطوير والتحسين لأساليب العمل.
- الإبداع **Creativity**: حيث يوفر القائد هنا الجو المناسب للإبداع والابتكار لدى الأفراد، وهذا ما تتطلبه القيادة التحولية، ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين على اتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع لإنجاز الأهداف باستخدام أساليب التفكير الخلاق والمبدع لدى العاملين وهذا ما يتطلب تحفيز وتشجيع العاملين لتحقيق ذلك.
- المخاطرة **Risk**: القائد التحولي له القدرة على قبول التحدي والمغامرة وقبول موقف عدم التأكد، ما يتطلب منه تفكير أعمق ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وتتوفر هذه الميزة، يكون لديه القدرة على الإنجاز والتنمية الذاتية ورفع مستوى العاملين، فالقيادة في هذا العنصر تتميز بالتغيير وحب الإبداع والمخاطرة المحسوبة والمدروسة.

2- أبعاد القيادة التحولية (Dimensions of Transformational Leadership)

لقد قدّم (Burns, 1978) مصطلح القيادة التحويلية في تحليل القادة السياسيين، حيث ذكر أنها تمثل علاقة كاريزمية بين القادة والتابع، وتؤكد توسع نظرية القيادة التحولية بواسطة (Bass, 1985) أنه يمكن قياسها بأربعة أبعاد أساسية هي: الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة أو التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية².

1-2- التأثير المثالي (**Idealized Influence**): يشير إلى السلوك الذي يمارسه القائد بكونه نموذجًا يُحتذى به لفعل ما هو صحيح لأنه يتمتع بقيم قوية³. وهو مدى قدرة القائد على كسب ثقة واحترام التابعين واعتباره كنموذج وقدوة حسنة، بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لمطالبه، ويظهرون سلوكًا أخلاقيًا رفيًا معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون ثقة بالنفس وكفاءة العالية ويستبعدون استخدام القوة لتحقيق مكاسب شخصية⁴.

2-2- الحفز الإلهامي (**Inspirational Motivation**): مدى قدرة القائد على دفع مرؤوسيه وحفزهم على الالتزام برؤية المنظمة⁵، فيخلق لديهم رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وإقناعهم بها والعمل على تحقيقها، ويعمل على خلق رؤية مشتركة بينه وبين العاملين مستخدمًا أدوات كالرموز والصورة الذهنية. وخلق الحماس لديهم نحو الإنجاز، ويحفزهم بتوفير روح التحدي في العمل، إضافة إلى العلاقات القوية معهم من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق

¹ - محمد الزعبي، محمد البطاينة، مرجع سابق، ص ص: 70-80.

² - Sharjeel, S, Arfan A, & Iram, A. (2016). Impact of Transformational Leadership on Job Stress and Burnout: The Mediating Role of Self-Efficacy, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Special Issue, pp: 2-3.

³ - Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and directions for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): p384.

⁴ - محمود الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 12(1)، ص 37.

⁵ - Hall, J, et al. (2002). **Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates**, Series of the Food and Resource Economics Department, UF/IFAS Extension, University of Florida, p2.

الروابط وتؤدي لتحويل القيم بين الطرفين لتصبح مشتركة، ويستثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ويزرع الثقة بأن الأهداف ستحقق والمهام ستتنجز ويساعدتهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص¹.

3-2- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): هي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشاكل القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها²، ويشجع القادة الإبداع من خلال تحدي المعتقدات العادية أو التقليدية وتعزيز التفكير النقدي وحل المشكلات³.

2-4- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): يشير هذا البعد لمدى الاهتمام الذي يوليه القائد بشؤون التابعين وحاجات التطوير، فالقائد هنا يعلم ويزود بالمعلومات باستمرار ويربط بين حاجات أعضاء المنظمة لإنجاز مهماتها ويحاول معرفة وفهم هذه الحاجات والاستجابة لها بالأسلوب المناسب، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي فإن هذا سوف يسهم في بناء الثقة بهذا القائد من قبل المرؤوسين، نظرا لمحاولته دعم وتعزيز قدرات هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم⁴.

يرى (Burns) أن سر القيادة التحويلية يكمن في أن الناس يُمكن أن يُرقُّوا إلى أفضل حالاتهم من الأداء والإنتاجية، ويؤكد أن هذا النوع من التحوّل هو ما يعطي القيادة غرضها الأخلاقي⁵، ومن هنا برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة الإدارية ظهرت بواوره في السنوات القليلة الماضية، يسعى إلى إضفاء الفلسفة والطابع الأخلاقي للقيادة من خلال مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية أطلق عليه مصطلح "القيادة الأخلاقية".

ثانيا- القيادة التبادلية أو الإجرائية (Transactional Leadership)

تعتبر القيادة التبادلية من المداخل الأكثر حداثة في موضوع القيادة، وتقوم أساساً على العلاقة المتبادلة والتي طرفاها القائد والمرؤوسين، إذ يتوقع كلا من الطرفين منفعة من الآخر.

1- تعريف القيادة التبادلية (The Concept of Transactional Leadership)

وفقاً لـ (Burns, 1978)، يجب أن تتماشى القيادة مع هدف جماعي، ويجب الحكم على القادة الفعالين من خلال قدرتهم على إجراء تغييرات اجتماعية، ويقترح أن يكون دور القائد والمرؤوس مشترك، ويحدد (Burns) نوعين أساسيين من القيادة: التبادلية والتحويلية، فيقترح القادة التبادليون من أتباعهم بقصد تبادل شيء آخر، بينما يبحث القائد التحويلي عن دوافع محتملة في الأتباع، ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم⁶. وقد ظهر المفهوم لأول مرة من قبل (Burns, 1978) وكان ذلك نتيجة للدراسات التي أجراها على القيادة السياسية، ويستند هذا النمط إلى السلطة الشرعية

¹ - محمود الشنطي. (2016). مرجع سابق، ص 37.

² - أسامة خيري، مرجع سابق، ص 97.

³ - Hall, J, et al, Op. cit, p2.

⁴ - علي جبلاق، أحمد صدقي. (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، ص 307.

⁵ - أحمد الكبّير، مرجع سابق، ص 49.

⁶ - Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue #54, p8.

والبيروقراطية داخل المنظمة، ويركز القائد من خلاله على المهمة وإنجاز العمل وامتنال المرؤوسين، والاعتماد بشكل كبير على المكافآت والعقوبات للتأثير في أداء العاملين، ويقدم هذا النمط الدعم الملموس وغير الملموس للمرؤوسين مقابل جهودهم، مع تحديد القواعد والمعايير والحفاظ عليها، بواسطة توظيف سلسلة من المكافآت مثل زيادة الأجور والترقيات أو اتخاذ الإجراءات التأديبية، ويجادل (Burns) بأنها تنطوي على التبادل بين القائد والمرؤوس، ويحصل المرؤوسون على نتائج ذات قيمة مثل (الأجور، المكانة) عندما يتصرفون على وفق رغبات القائد، ويمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها:

- يعرف (Romascanu, Gheorghe, & Stanescu, 2017) القيادة التبادلية بأنها: "القيادة التي تعتمد على تبادل العمل والمكافأة، ويتخذ فيها القادة القرارات بناء على القواعد واللوائح"¹.

- كما يعرفها (Bass & Riggio, 2006) بأنها: "القيادة التي تحدث عندما يقوم القائد بمكافأة تابعيه أو ضبطهم وفقاً لمدى كفاءته، وذلك بتعزيزهم إما إيجابياً أو سلبياً"².

- ويعرفها (Bass) بأنها: "عملية تبادل الكلف والمنافع"³.

إذن؛ تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة والموارد مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج⁴. وهناك خاصيتين تميزان القيادة التبادلية هما: أولاً استخدام القائد لنظام المكافآت الشرطي لتحفيز المرؤوسين، وثانياً قيام القيادة بممارسة أسلوب تقييم سلوك الفرد فقط في حالة فشل الأفراد في تحقيق أهداف الأداء⁵. إذن؛ يركز القادة الذين يتبعون هذا النمط القيادي على مهام محددة ويستخدمون المكافآت والعقوبات لتحفيز التابعين⁶.

2- خصائص القيادة التبادلية: إنَّ أهم ما يميز القيادة التبادلية ما يلي⁷:

- تقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والتابع ؛
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب ؛
- يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء، أي التدخل عند الضرورة ؛
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي وهذا النوع غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية ؛
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.

¹- Romascanu. M. C, et al, **Op.cit.**, p84.

²- Bass. M. B, & Riggio. R. E. **Op. cit**, p8.

³- زيد ماجد، عبد الرضا بدرابي، مرجع سابق، ص60.

⁴- محمود الشنطي. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسبط، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(7)، ص89.

⁵- علي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص262.

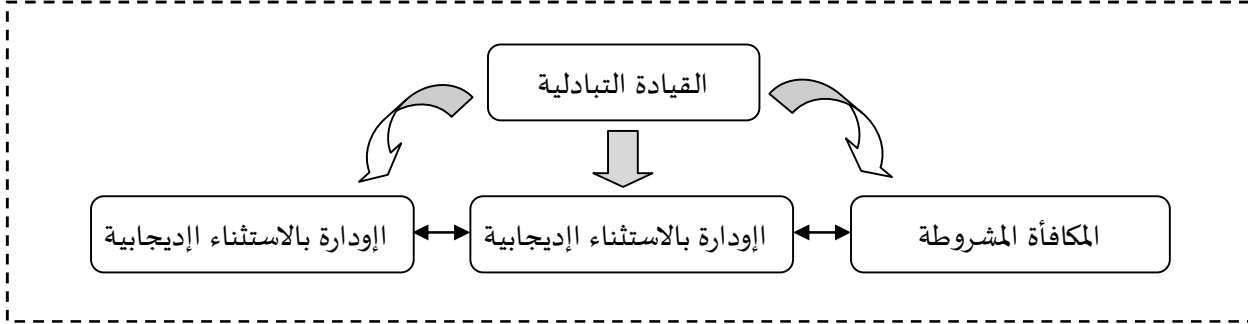
⁶- Cherry. K, **Transactional Leadership**, visited date : 22/02/2019, available at: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>

⁷- محمد العدلوني. (2000). **القائد الفعال: المبادئ والأسس**، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، دط، ص35.

3- أبعاد القيادة التبادلية (Dimensions of Transactional Leadership)

تتمثل أهم أبعاد القيادة التبادلية في¹: المكافأة المشروطة؛ الإدارة بالاستثناء الإيجابية (النشطة)، والإدارة بالاستثناء السلبية (الساكنة)، وهو ما يوضحه الشكل رقم (15):

شكل (15): أبعاد القيادة التبادلية



المصدر: من إعداد الطالبة

3-1- المكافأة المشروطة: هنا يقوم القائد بتبادل المنفعة مع العاملين، حيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد بزيادة الأجور أو الترقية أو منح امتيازات إضافية، ما يشجع العاملين على استمرار المحاولة، فالقادة التبادليون يحددون الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب، سواء بتوفير المكافآت أو العقوبات حسب نوع التبادل (الأداء المنجز)². ويكافئ القائد التبادلي مرؤوسيه لبلوغهم مستوى الأداء المحدد، وتتوقف المكافأة على الجهد المبذول في تحقيق مستوى الأداء، كما يقوم بتوضيح نوع المكافآت للمرؤوسين، حتى يتوقعوا ما سيحصلون عليه عند تحقيق الأداء المطلوب³. كما تشير المكافأة المشروطة إلى سلوك القادة الذين يؤكدون على تجارة الموارد، وذلك من خلال السعي لتوفير أشكال مختلفة من المكافآت لتحقيق أهداف كل من القائد والمرؤوسين⁴.

3-2- الإدارة بالاستثناء الإيجابية: يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي انحراف عن المعايير المحددة للعمل، إذ يسعى وبنشاط إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية، وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات ويفرض أحكام محددة لتجنب الوقوع في الأخطاء ويقدم النصح والمشورة⁵.

3-3- الإدارة بالاستثناء السلبية: هنا القائد لا يتدخل إلا في حالة حدوث المشكلات، فيتخذ الإجراءات التصحيحية عندها أي بعد حدوث الانحرافات، فالقائد لا يتدخل إلا إذا سارت الأمور بشكل خاطئ، ويؤكد (Bass, 2006) ذلك حيث يعرفها بأنها الانتظار السلبي لحدوث الانحرافات والأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية⁶.

¹- Judge. T. A, & Piccolo. R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), p755.

²- نسيمه خدير، مرجع سابق، ص168.

³- زيد ماجد، عبد الرضا بدرأوي، مرجع سابق، ص61.

⁴- Naghdibibalan. A & Azadehdel. M. R. (2015). The Relationship Between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Burnout: (The Case of Mellat Bank in East of Guilan Province), *Science Journal (CSJ)*, Special Issue, 36(3), p349.

⁵- محمود الشنطي. (2017). مرجع سابق، ص89.

⁶- Bass. B. M, & Riggio. R.E, *Op.cit*, p8.

ويمكن التعرف على الفروق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من خلال ما يوضحه الجدول رقم (17):

جدول (17): مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
- قيادة مستجيبة	- قيادة استباقية
- يعمل القائد التبادلي ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.	- يعمل القائد التحويلي على تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تطبيق أفكار جديدة.
- يعمل المرؤوسون على تحقيق الأهداف من خلال المكافآت التي يحددها القائد.	- يعمل المرؤوسون على تحقيق الأهداف من خلال المثل العليا والقيم الأخلاقية للقائد.
- يحفز التابعين من خلال إلتماس مصلحتهم الشخصية.	- يحفز التابعين بتشجيعهم على وضع اهتمامات المجموعة أولاً.
- الإدارة عن طريق الاستثناء: الحفاظ على الوضع الراهن؛ التأكيد على الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء.	- الاعتبار الفردي: يتم توجيه كل سلوك إلى كل فرد للتعبير عن الاعتبار والدعم.
	- التحفيز الفكري: تعزيز الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.

Source: Odumeru. J. A, & Ifeanyi. G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, Journal of International Review of Management and Business Research, 2(2), p359.

ثالثاً- القيادة الأخلاقية (The Ethical Leadership)

إنّ نجاح أي عمل إداري يتوقّف على كفاءة القيادة، بل إنّ القيادة النّاجحة هي مصدر نجاح المنظمة، ومع كون القيادة تعد مصدراً للنّجاح؛ إلا أنّ عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف المنظمة أو العاملين فيها؛ قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، ومن المفاهيم الجديدة التي أخذت في الظهور في مجال القيادة مؤخراً مفهوم "القيادة الأخلاقية"؛ حيث أنّ القيادة النّاجحة تتطلّب مراعاة الجانب الأخلاقي، إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية، وقد أصبح من الممارسات الاعتيادية أن تُصدر المنظمات مدوّنة أخلاقية Code of Ethics، وهي بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين فيها لما يجب عمله وما لا يجب، وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكّد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها¹.

وتظهر أهمية القيم الأخلاقية عندما يجد الشخص نفسه في مواجهة موقف لا تحكمه القوانين والأنظمة والتعليمات، وإنّما يتحتم عليه إصدار قراره مستنداً إلى ما يعتقد أنّه صحيح أو اعتماداً على قيمه الأخلاقية. وكثيرة هي المواقف التي تواجه الفرد ويضطر للاجتهاد في إصدار حكمه أو في الاختيار بين بدائل الحل المقترحة، وحتى يكون قراره أخلاقياً لا بد أن يصدر عن الإرادة الحرّة للفرد في ممارسة عملية الاختيار دون إكراه²، ويلاحظ هنا تأكيد (مسكويه) على

¹ - خالد الشّعلان، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، تاريخ الاطلاع: 2018/09/09، من الموقع:

<https://platform.almanhal.com/Files/2/96745>

² - تحسين الطراونة. (2012). مرجع سابق، ص 99.

تفاضل الناس في الانسانية وتفاوتهم فيها، ليس بسبب فروق جسمية أو عرقية أو اقتصادية، وإنما بالفضائل القائمة على العلم والأخلاق وعلى بذل الجهد¹.

وأصبحت القيادة الأخلاقية أحد المكونات الفاعلة والمؤثرة في المجال المنظمي فضلاً عن أنها أحد الصّور الدالة على المنظمة الأخلاقية، أي أن أسرار النجاح في مجالات العمل يكمن في مستوى التمسك بالأخلاقيات، فالدبلوماسي تحكمه أخلاقيات ضابطة لمهنته وكذلك العاملين في المجال المعلوماتي والإنتاجي... الخ، الأمر الذي يفسّر لنا أن الأخلاق تمثل ميكانيزمات مؤثرة في مجالات العمل كافة إلى حدّ أن صور العمل تبتدل قيمتها وتغيب أهميتها بغياب العامل الأخلاقي، وهنا انعطافة إيجابية في ميدان التفكير لدى الإدارات التنظيمية بشأن استحضر الضوابط الأخلاقية وعدّها منطلقاً لإقرار الوجود الانساني، لذا يبدو للمتخصص في هذا المجال أن الدالة الأخلاقية تمثل المؤشّر الدال على إمكانية اختراق الذات البشرية، أي أنّ القيادة يمكنها جذب نفوس العاملين وبالتالي شحذ قدراتهم وصولاً إلى نمذجة سلوكيات إيجابية في مجال التفاعلات الانسانية. أي أنّ المحرك الأخلاقي يبقى العامل الإثرائى للموارد البشرية على مستوى منظّمات الأعمال، وقد أصبحت الضّورة تدعو للأخذ بفكرة التّدريب الأخلاقي وعدّها المنطلق الأساس لبناء نماذج أخلاقية بشرية تتمسك بالإيجابي وترفض السّلبى، والقائد الأخلاقي هنا ليس قائداً كاريزمياً ولا تسلطياً بقدر ما أنّه يمثّل استجابة فعلية لواقعه في إطار المفاعلة بين الموضوعي والذاتي وما هو أخلاقي ولا أخلاقي².

1- مفهوم القيادة الأخلاقية (The Concept of Ethical Leadership)

أحياناً يُطلق بعض الباحثين مصطلح "القيادة الخادمة أو الخدمية" للتعبير عن القيادة الأخلاقية، وفي نظرهم هنا أنّ القائد يمارس القيادة لأنّه اختار خدمة الآخرين، ولا يمكن للقائد القيام بجميع المهام بنفسه، لذلك يجب أن يفوض معظم مهامه للآخرين، فالقائد يخدم التابعين ويوفر المعلومات والوقت والانتباه والخامات والموارد الأخرى اللازمة لنجاح وتحقيق أغراض الشركة والتي تعطي معنى للعمل³. والأخلاق محور القيادة، والقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي للقيادة بعد أخلاقي وتتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية⁴، وقد خلص (Ciulla, 2005) إلى أنّ الأخلاق يجب أن تكون في مركز القيادة كما أشار عدد من الباحثين أنّه يمكن اعتبار القيادة الأخلاقية نمط قيادي يساهم بشكل كبير في تحسين نتائج الموظفين⁵.

كما يؤدّي القادة الأخلاقيون دوراً رئيسياً في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال تواصلهم المستمر مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم⁶.

¹ مصطفى عشوي. (2015). الانسان والكمال في فكر مسكويه، *إصدارات مؤسسة العلوم النفسية العربية*، العدد 13، ص11.

² Khalif. S. A, & Fathi. S. A. R. (2018). The importance of Ethical Leadership as a Cornerstone for the Development of Human Resources Development, *Revue des sciences commerciales*, 17(1), p99.

³ أسامة البيومي. (2016). *علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص38.

⁴ جواد راضي، عبد الله حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، 7(21)، ص110.

⁵ Yates. L. A, (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), p2.

⁶ Erani. A. K. & Özbilen. F. M. (2017). Relationship between School Principal's Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, *Journal of Education and Learning*, 6(4), p100.

والقيادة الأخلاقية هي مفهوم مركّب، طرفاه: القيادة والأخلاق، وبما أنّه تمّ التّطرق لمفهوم القيادة – راجع المبحث الأول من الفصل الأول – وهي قدرة الشخص على التأثير في فرد أو أفراد آخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة. أما مصطلح الأخلاق؛ فيمكن تعريفه وفقاً للغة والاصطلاح كالآتي:

1-1- مفهوم الأخلاق (The Concept of Ethics):

لقد اختار الله كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها نبينا محمد (ﷺ) فقال تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ القلم (4)، كما يصف الرسول الكريم (ﷺ) دوزه الرّسالي الذي بُعث من أجله بقوله: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» (مسند البزار عن أبي هريرة)¹. وفيما يلي توضيح لمعنى الأخلاق في اللغة والاصطلاح:

أ- الأخلاق لغة: خُلُقٌ وَجَمَعُهُ أَخْلَاقٌ، وَتَعْنِي: السَّجِيَّةُ؛ الطَّبَعُ؛ المَرْوَةُ؛ الدِّينُ؛ العَادَةُ².

ويرى بعض علماء المسلمين (ابن مسكويه 421³) أن الخلق صورة للنفس تصدر عنها الأفعال الحسنة والحميدة دون تكلف أو عناء وضرورة تهذيب النفس حتى تصبح الأفعال الحسنة ملكة أساسها القيم الأخلاقية³.

ب- الأخلاق اصطلاحاً: يمكن تعريف الأخلاق في الاصطلاح، من خلال مراجعة بعض الأدبيات العلمية والتي قدمت تعريفات كثيرة لمفهوم الأخلاق ومنها:

- الأخلاق هي: "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد"⁴. وتعني الأخلاق أيضاً: "كل سلوك خير يقوم به الانسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة"⁵. ويقصد بها كذلك: "التقيّد بأمر الشرع أمراً ونهياً في جميع التكاليف التي التي تربط الانسان بخالقه في العقائد والعبادات وتربطه بالمجتمع الانساني وغيره من المجتمعات"⁶. ويعرفها (Rushworth, 2003) بأنها "تنظيم الأفكار والدفاع والتوصية بالسلوك الصحيح أو الخطأ والتصرف به"⁷.

إذن فالأخلاق مجموعة من المعايير، قيم ومبادئ تستند أساساً إلى الدين قد تكون فطرية أو مكتسبة تحكم حالة النفس في التصرف واتخاذ القرار وتحدّد سلوك الفرد في التعامل مع الآخرين بما ينبغي أن يفعل أو لا يفعل.

2-1- تعريف القيادة الأخلاقية (Definition of Ethical Leadership)

القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية الحديثة، وقد دعت الحاجة إليها بالنظر إلى انتشار بعض القضايا غير الأخلاقية في المنظّمات، حيث أن فشل أغلب تلك المنظمات كان نتيجة غياب السلوك الأخلاقي لقيادتها وتأثيره السلبي على العاملين، ونال هذا المفهوم - الحديث نسبياً - اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة والذين قدّموا عديد التعريفات ومنها:

¹ - جواد راضي، عبد الله حسن، مرجع سابق، ص106.

² - جبران مسعود، مرجع سابق، ص343.

³ - تحسين الطراونة. (2010). القيادة والأخلاق. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، دط، ص24.

⁴ - Rue. L. W & Byars. L. L. (1977). Management Theory Application, Irwin, Inc: Home Wood, Richard D, p471.

⁵ - تحسين الطراونة. (2012). مرجع سابق، ص30.

⁶ - أحمد الكبير، مرجع سابق، ص56.

⁷ - Ombanda. P. O, & K'Obonyo. P. (2019). Critical Analysis of Ethics in Human Resource Management and Employee Performance, International Journal of Scientific and Research Publications, 9(1), p581.

- يعرفها (Brown & Mitchell, 2010) بأنها: "السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، التعزيز وصنع القرار"¹.

- ويعرفها (الكبير، 2016) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موثقي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"².

- ويعرفها (Kelidbari, et al, 2016) أنها: "القيادة القائمة على قواعد وقيم معيارية يمكن أن تتجلى من خلال السلوك والأفعال، واتخاذ القرارات والسلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية ومنهجيات تنفيذ المكافآت في البيئة التنظيمية"³.

وهنا يمكن تعريف القيادة الأخلاقية أنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقادة الأخلاقيون هم الذين يُعدّون الإطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المنظمة والذي يعتبره العاملون صحيحًا طبيعيًا شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه وتعاملاته اليومية.

والقادة الأخلاقيون نماذج ويؤدون أدوار جيّدة، هم صادقون؛ لهم روح المبادرة؛ يسعون للقيام بكل ما هو صحيح؛ ويديرون حياتهم الشخصية بطريقة أخلاقية⁴، وعلى القادة الأخلاقيين إدراك أهمية العلاقات الإيجابية في المنظمة، لأنّ العلاقات المبنية على الثقة والاحترام أهم عوامل النجاح التنظيمي، وإدراكهم أنّ مثل هذه العلاقات تنمو في بيئة غنية بالمبادئ الأساسية كالثقة والاحترام؛ النزاهة والأمانة؛ الإنصاف والعدالة ... وأنّ عليهم التركيز على هذه القيم الأخلاقية في صنع القرارات التنظيمية، والأخذ في الاعتبار تأثير هذه القرارات على العالم الخارجي، إذن؛ يبذل القادة الأخلاقيون جهودا مستمرة لدمج المبادئ الأخلاقية في معتقداتهم وسلوكهم، لأنّ التزامهم بالهدف الأسى يستدعي الحكمة، الصبر والمثابرة⁵، والمثابرة⁵، وهنا يقول (كونفوشيوس) الأب الروحي للصينيين القدامى: "إن كان سلوك الرئيس مستقيماً أطاعه المرؤوسون من غير أن يأمرهم وإن كان غير مستقيم لم يطيعوه ولو أمرهم"⁶.

وهناك مجموعة خصائص يمكن للقائد الأخلاقي من خلالها أن يكون مثالا للآخرين ويتحمل أي إغراءات قد تعترض طريقه⁷. وما يميّز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة⁸:

¹- Brown. M. E, & Mitchell. M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, *Business Ethics Quarterly*, 20(4), p585.

²- أحمد الكبير، مرجع سابق، ص85.

³- Kelidbari. H. R. R, Fadaei. M, & Ebrahimi. P. (2016). *The Role of Ethical leadership on employee performance in Guilan University of Medical Sciences*, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, Dubai, UAE, p466.

⁴- Hansen. S. D. (2011). Ethical leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective, *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), p41.

⁵- Bello. S. M, *Op.cit*, p230.

⁶- تحسين الطراونة. (2010). مرجع سابق، ص21.

⁷- Freeman. R. E, & Stewart, L. (2006). *BRIDGE PAPER™: Developing Ethical Leadership*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, p2.

⁸- صفوان السّاف، أحمد أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16(1)، ص82.

- الرؤية الأخلاقية: إضافة لما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يضيفي القائد البعد الأخلاقي لخياراته الاستراتيجية وتعتبر معيارًا مميزًا لما يريد الوصول إليه سواء في الأهداف أو الوسائل ؛
- امتلاك الحس الأخلاقي: بتعامله اليومي مع المهام وتطبيقه للممارسات الأخلاقية الانسانية مع الأفراد ؛
- امتلاك القيم الأخلاقية: لها بعدين أساسيين: أولاً كونها قيمًا أخلاقيةً تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، ثانيًا كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين ؛
- أنه ذو مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد ينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك؛
- العلاقة الأخلاقية مع كل الأطراف في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتي تعمل لبناء سمعة جيدة للمنظمة.

ومن خصائص القيادة الأخلاقية أيضًا؛ يذكر (Saadi, 2018) أنها تتلخص في مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية قدمها بعض الكُتّاب والباحثين والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول رقم (18):

جدول (18): خصائص القيادة الأخلاقية

المؤلف (ين)	الخصائص
(Lu & Lin, 2014)	النزاهة ؛ الثقة ؛ الإنصاف.
(Millar & poole, 2011)	المسؤولية ؛ المساءلة ؛ الاتساق.
(Kolb, 2008)	الأمانة ؛ الجدارة بالثقة ؛ القيام بالأعمال الصحيحة ؛ الاهتمام بالآخرين ؛ أن يكون منفتحًا ؛ التحلي بمعايير النزاهة الشخصية.
(Nelson & Cooper, 2007)	يوضح باستخدام الأمثلة ؛ يفعل كل ما هو صحيح شخصيا وباحترافية ؛ صادق ؛ جدير بالثقة ؛ عادل ؛ له أسلوب إقناع ؛ نزيه ومنفتح.

Source: Saadi. I. (2017). *The Role of Ethical Leadership in Promoting the Ethical Organizational Behavior*, 3rd International Colloque on: Outstanding Performance of Organizations & Governments, 3rd Edition: Business Ethics & Social Responsibility, 27-28 November, Ouargla University, p16.

2- مبادئ القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية هي تطبيق للمبادئ الأخلاقية في علاقات وأنشطة العمل على مستوى كل من الفرد والمنظمة. والقيادة الأخلاقية عملية تأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ والقيم التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي، وأن المبادئ والتطبيقات العملية للقيادة الأخلاقية، تتمثل في المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها إلى أرسطو (322-384 ق.م) وهي: ¹ احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة، الصدق وبناء المجتمع، ونوضحها فيما يلي:

¹ - يوسف الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 279، 280.

1-2- احترام الآخرين: مبدأ إداري هام له دور كبير في عطاء الأفراد وإخلاصهم لقيادتهم ومسؤولهم، وهو قيمة إنسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك السوي، وقد أعطاه الإسلام مكانة كبيرة، ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين، والمقصود أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام لديهم أهدافهم الشخصية المستقلة، وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو لغايات شخصية بل هم جزء من هذه الأهداف.

2-2- خدمة الآخرين: مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار، وهو "السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الفردية الخاصة"¹، والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرن الآخرين على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية أتباعهم موضع الصدارة في خططهم، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب وسلوكيات التمكين والعمل الجماعي²... الخ، والفكرة الأساس التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين، وحين يشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنه يجب عليهم أن يكونوا محورًا لأتباعهم، كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع.

3-2- الصدق والأمانة: إن أداء العمل بإتقان وإخلاص فيه هو أمانة واجبة على العامل والمسؤول بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وإتقان العمل وإخلاص فيه تعود منفعتة على الجميع من خلال زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من المنفعة (مادية أم معنوية). لذلك يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقًا مع نفسه ومع الآخرين، وأهمية ذلك يمكن أن نستوعبها بوضوح أكثر حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة، وهذه الأخيرة تقود إلى انعدام الثقة، فعندما لا يكون القائد صادقًا فإن الآخرين لا يرونه جديرًا بالاعتمادية والموثوقية ويقل احترامهم له فيقل تأثيره عليهم³.

4-2- العدالة والإنصاف: العدالة تعني عدم التحيز في المعاملة والتعامل مع الآخرين وفقا لمعايير ثابتة وواضحة⁴، وقد جاء في قوله تعالى: ﴿ (57) ... وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ... (58) ﴾ النساء (58)، فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف (الإنصاف هو إعطاء الآخرين ما لهم وأخذ ما عليهم) ودون تمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم وفيها احترام وتوقير لهم وهي من الأسس والمبادئ الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة⁵، لذلك فمن واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محور اتخاذ قراراته⁶، واستنادًا إلى

¹ - ابتسام اليازجي. (2001). الإيثار وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 14.

² - شوقي قبطان. (2016). الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (test) والحفاظات (molfix). مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. (1)5. ص 345.

³ - أمال يوب، راضية يوسف. (2017). مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بمركب الحديد والصلب بعناية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين. الملتقى الدولي الثالث للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 27 و 28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 187.

⁴ - علي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

⁵ - هایل طشطوش، مرجع سابق، ص 276.

⁶ - فريق عمل تعلم معنا، الأصول الأخلاقية الخمسة لقائد ومدير المستقبل، تاريخ الاطلاع: 2017/08/17، من الموقع:

المبادئ الأخلاقية: يحترم القادة الأخلاقيون حقوق العاملين من خلال معاملتهم بشكل عادل، علاوة على ذلك يبذلون جهوداً لتطوير الشعور بالعدالة في المنظمة من خلال تضمين مرؤوسهم في عملية صنع القرار¹.

2-5- بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون. فهم يعملون معاً بشكل جيد ضمن فرق: يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة؛ يعملون على تأسيس علاقات عمل إيجابية؛ يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي؛ يشجعون العاملين على العمل معاً وليس التنافس ضد بعضهم البعض²... وغيرها.

إذن تشير القيادة الأخلاقية إلى: القائد القدوة؛ كطريقة للقيام بالأعمال؛ كخيار أخلاقي في المفهوم والممارسة؛ الميزة التنافسية الأخلاقية في بيئة أعمال تزداد فيها المخاطرة جراء عدم الأخلاقيات في ممارسات الشركات³، ومن نتائج القيادة الأخلاقية: التأثير على الأداء وبذلك تضمن المؤسسة قدرًا من التوازن في مجال أعمالها خاصة ما يتعلق بنتائج العاملين إذ يؤثر ذلك على زيادة الإنتاجية والاستقرار، السلوك الأخلاقي وتحقيق الرضا الوظيفي⁴.

وتشير الدراسات إلى ظهور نوع جديد من القيادة الإدارية أو اتجاه حديث للقيادة خلال العشريون سنة الماضية يطلق عليه "القيادة الزعامية" Charismatic Leadership أو القيادة البطولية Heroic Leadership أو القيادة ذات الرؤية المستقبلية، وبالرغم من اختلاف التسميات إلا أنها تحمل في طياتها معنى واحداً عبّر عنه (روبرت هاوس) و(بروس شامير) في نظرية عملية متكاملة أسماها "القيادة الزعامية"، اقترح (Robert House) نظرية القيادة الملهمة أو ذات الرؤى المستقبلية أو الزعامية سنة (1977) وقد اعتمد الباحث في بناء نظريته على نتائج الكثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية، وتركز القيادة الزعامية على: السلوك الرمزي للقائد، رسالات الإلهام والرؤى، الاتصال غير اللفظي، القيم الإيديولوجية، الإثارة الفكرية للمرؤوسين من قبل القائد، الثقة في النفس وفي المرؤوسين، توقعات القائد بقبول المرؤوسين للتضحية بالنفس والأداء الذي يفوق حدود الواجبات المطلوبة منهم⁵.

¹ - Eranil. A. K and Özbilen. F. M, **Op.cit**, p100.

² - فاطمة الناشش، أنمار الكيلاني. (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، *مجلة دراسات في العلوم التربوية*، (2)42، ص356.

³ - نجم نجم. (2012). *القيادة وإدارة الابتكار*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص126.

⁴ - Kerns. C. (2005). **Value-Centered Ethics: A proactive system to shape ethical behavior**, Amherst, MA: HRD Press, p28.

⁵ - علي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 261-263.

خلاصة الفصل:

استنادًا إلى ما تقدّم حول موضوع القيادة الإدارية؛ يبدو أنّ مفهوم القيادة ليس بالمفهوم الحديث ولا نسبي الحداثة ... فالقيادة مفهوم موجود منذ القدم واحتل أهمية كبيرة على مرّ العصور وإلى غاية يومنا هذا، خاصة وأنّ المنظمات اليوم أصبحت أحوج إلى أن تُقاد أكثر من حاجتها إلى أن تُدار، وهذا يعني أنها بحاجة إلى مبادئ سليمة يتبناها القادة الإداريون في تعاملهم مع المرؤوسين، يكون أساسها العلاقات الانسانية والكفاءة التنظيمية.

والقيادة الإدارية كأحد المفاهيم التنظيمية تعددت تعريفاتها، حيث قدّم الباحثون على اختلاف انتماءاتهم الفكرية، الإدارية، الاجتماعية والنفسية ...، تعريفات مختلفة لمفهوم القيادة، وكثيرون هم الذين تطرقوا لهذا المفهوم، سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدّراسة. وقد حاول هؤلاء الباحثين تمييز هذا المفهوم عن بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به مثل: السلطة، الرئاسة، القوة، والزعامة ...، والتي تجعله أحياناً متداخلاً معها، وأحياناً أخرى نقيضاً لها.

وقد شهد مفهوم القيادة الإدارية تطورات عديدة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري، إذ تمتد جذورها إلى عصور قديمة أين بدأ التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات، لتنتقل فيما بعد إلى الحضارة الإسلامية أين أكدّ الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، وشهد هذا العصر تنظيمًا إداريًا متقدمًا، لتشهد القيادة الإدارية مساهمات الكثيرين من رواد الفكر الإداري الحديث، والذين حاولوا تحديد مفهومها باعتبارها جانبًا هامًا في العملية الإدارية، وركزوا على العنصر البشري باعتباره عماد العملية الإدارية ومحور السلوك التنظيمي. هذه التطورات التي عرفها التاريخ القديم والحديث أدت إلى ظهور مجموعة نظريات علمية حاولت أن تفسر مفهوم القيادة الإدارية وتحديد أساليبها، وتحديد أفضل تلك الأساليب والتي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

ولما كانت القيادة الإدارية – في جوهرها – تقوم على عملية التأثير التي يمارسها القائد في مرؤوسيه؛ فإن عملية التأثير هذه تعكس تباين الأنماط والأساليب القيادية التي يتبعها القائد في ذلك، وقد بذل علماء الإدارة، الاجتماع، علم النفس والتربية ... جهودًا في محاولة معرفة وتحديد أفضل الأساليب القيادية التي تكفل نجاعة العملية التنظيمية ونجاح التنظيم وتحقيق أهدافه بفاعلية، وقد توصل هؤلاء الباحثين إلى تصنيفات مختلفة للأنماط القيادية، منها التقليدية ومنها الحديثة، والتي تباينت في أسلوبها، فمنها ما ركز على استخدام السلطة، التركيز على العمل، التركيز على العلاقات الانسانية ... الخ، وفي دراستنا هذه تم التركيز على أنماط القيادة وفق المدخل التقليدي وهي (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) والقيادة وفق المدخل الحديث وهي (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية).

الفصل الثاني:

مدخل إلى الإبداع

Chapter Two:

Introductory to Creativity

الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع

Chapter Two : Introduction to Creativity

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

المطلب الأول: مفهوم الإبداع، أهميته والمفاهيم المرتبطة به

المطلب الثاني: نظريات الإبداع وأشكاله

المطلب الثالث: الشخص المبدع وأهم سماته

المبحث الثاني: الإبداع عملية ديناميكية في المنظمة

المطلب الأول: مكونات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية

المطلب الثاني: دورة حياة الأفكار الإبداعية

المطلب الثالث: المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي

المبحث الثالث: الإبداع الإداري في المنظمات

المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

المطلب الثالث: معوقات الإبداع وأساليب التغلب عليها

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع

Chapter Two : Introduction to Creativity

أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية - على السواء - ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع بشتى صوره ومحاولاته في تقدم الانسان المعاصر، وفي النظام الحضاري الراهن، وكذلك لكونه الأداة الرئيسية للانسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل معاً. فالمبدعين في أي مجتمع هم الثروة القومية، والقوة الدافعة نحو الحضارة والرقي، وعن طريق المبدعين توصلت الانسانية للاختراعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارة وتقدمت الانسانية خطوات واسعة للأمام، وسوف يتقدم العالم وتصبح الحضارة في نمو مستمر مادام هناك فكراً خلاقاً وعقولاً مبدعة.

يعتبر الإبداع من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة المعاصرة، فالإدارة حديثاً هي الظاهرة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في حياتها، وهذا يتضمن بالضرورة تحقيق: الكفاءة + ترابط أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع مع أهداف العاملين + الإبداع، ومن هنا يبرز الإبداع كمرتكز أساسي لأي إدارة ضمن أي منظمة من المنظمات التي تسعى إلى التطور في مواجهة القضايا والمشكلات والتوصل إلى حلها من خلال توظيف المنهج الإبداعي المعاصر، والابتعاد عن المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات.

ويعتبر الاقتصادي النمساوي (Joseph Schumpeter) أول ركز على مصطلح الإبداع في الاقتصاد، وذلك من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" سنة 1912. كما يعتبر جيلفورد (Guilford, 1950) من الأوائل الذين لفتوا الانتباه لموضوع دراسة الإبداع، في خطابه الشهير أمام رابطة علم النفس الأمريكية عام 1950 للميلاد، هذا فضلاً عن إسهامه في الدراسات الإبداعية بنموذجه (بنية العقل) في العمليات العقلية، كما أكد على أن مفهوم الإبداع يعتبر ركناً أساسياً في البناء العقلي للفرد، وأن دراسته تتعدى الحدود الضيقة لنسبة الذكاء، ومن بعد (Guilford) يعتبر تورانس (Torrance, 1968) الشخصية الثانية في مجال تطور الأبحاث الخاصة بالإبداع، خاصة في قياس الإبداع.

وللإحاطة بشكل أكثر تفصيلاً بموضوع الإبداع؛ تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث (3) مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

المبحث الثاني: الإبداع عملية ديناميكية في المنظمة

المبحث الثالث: الإبداع الإداري في المنظمات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين والمهتمين على مر العصور، إلا أن استخدام كلمة إبداع صار شائعاً من قبل كافة المهتمين وغير المهتمين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع. والإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الفرد من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله اعتماداً على تجاربه ومعلوماته، وقد أصبح المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، لأنه يجسد مجموعة من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة يزيد من مستوى الأداء والتميز للمنظمة والعاملين معا.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع، أهميته والمفاهيم المرتبطة به

التفكير الإبداعي هو نمط متقدم من التفكير يتوصل إليه الفرد بعد تدريب مكثف على أنماط التفكير العلمي الأخرى، والتفكير الإبداعي يساعد الأفراد على تنمية قدراتهم على إدراك ما تلتقطه أسماعهم وما يقع على تحت أبصارهم بيسر والتعامل معه بسهولة، كما أنه ينمي قدراتهم العقلية على التخطيط والتنفيذ بنشاط وحيوية، وعلى معالجة المواقف الطارئة بأساليب متنوعة، وإيجاد حلول لمشاكلها بأساليب علمية.

أولاً- مفهوم الإبداع في اللغة والاصطلاح (Concept of Creativity)

لا يمكن أن يكون الانسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي، وذلك بامتلاكه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالجدة والمرونة، وهكذا فإنّ المتمكن من ناحية التفكير الإبداعي هو القادر على إنتاج عدد من الأفكار الأصيلة، ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة، وتطوير الأفكار والأنشطة والابتكار لدى الأفراد بدرجات متفاوتة، وتكون نتائجه خلاقة، وليست روتينية أو نمطية¹.

1- الإبداع في اللغة:

الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد ومحاور متباينة وعديدة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد ماهيته، ولم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد له، وهذا يعود إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها.

- الإبداع لغة: أَبْدَعَ: أَتَى بِالْبَدِيعِ، وَأَتَى بِالْبِدْعَةِ، وَالنَّبِيُّ: أَنْشَأَهُ عَلَى غَيْرِ مِثَالٍ².

لقد اختلفت معاجم اللغة في ترجمة مصطلح "إبداع"، فلكل معجم مصطلحه الخاص لا سيما في تعريف مصطلحي "Creativity" و "Innovation"، رغم وضوح تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنجليزية وحتى الفرنسية، وهذا النقد لا يقلل من قيمة المعاجم وخدماتها الجليلية، وإنما ينبّه إلى نقطة هامة تتعلق بتغذية العقل بالمعلومات، فنجد أن مكتب تنسيق التعريب في المغرب يترجم الكلمة "Innovation" مرة تجديد (في حقل الفلسفة) ومرة ابتكار (في حقل الاجتماع)، ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم "Creativity" بالابتكار و"Creation" بالإبداع والخلق، وكلمة "Innovation" ترجمها ب (بدعة) وهو عمل محرم شرعاً و ب (ابتداع) دون شرح للأخيرة، أما الصحاف صاحب "معجم إدارة الموارد البشرية" (1997)

¹ - عبد الله مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان. ط1، ص87.

² - مجمع اللغة العربية. (1989). المعجم الوحي، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ص40.

الصادر عن أعرق وأكبر دار متخصصة في الصناعة المعجمية، فيترجم "Creativity" بـ (الابتكار والإبداع). و "Innovation" (بالابتداع والتجديد)، أما "الشامل" قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية (1999) فيترجم مصطلح "Innovation" بـ (تجديد، ابتكار، إبداع)، و "Creativity" بالطاقة الإبداعية، و "Creativeness" بـ (إبداع، ابتكار)¹، ذلك أن:

- كلمة "Creativity" تعني تأليف أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات لعمل شيء جديد، واعتمد الكاتب ترجمة لها بالإبداع، فالتأليف هو جوهر الإبداع، والإبداع هو توليد الأفكار.

- أما "Innovation" هي عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية أي التطبيق العملي للإبداع، واعتمد الكاتب ترجمة لها بالابتداع (أو بالابتكار كما هو شائع)، فالأفكار قد لا تكون جديدة ولكن إدخالها في الحياة العملية هو الابتداع الجديد.

وخلص (الحسينية) للتمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتداع، فالإبداع يتعلق بتوليد الأفكار، والابتداع (الابتكار) بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها لواقع عملي ملموس، ومعظم الأدبيات الغربية تقوم على هذا التمييز، لذلك تكثر البحوث في مجال الابتداع "Innovation" لأنه عملي وميداني، وتقل في مجال الإبداع "Creativity" لأنه نظري وبحثي وأكاديمي.

وبالاحتكام أيضًا إلى ما جاء في قوله تعالى: ﴿(115) بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ... (116)﴾ البقرة (116)، حيث قال (ابن جرير) في هذا الصدد: وبديع السموات والأرض: مبدعهما، وإنما هو فعل مفعل فصرف إلى فعيل، ومعنى المبدع: المنشئ والمحدث ما لم يسبقه إلى إنشاء مثله وإحداثه أحد، قال: ولذلك سمي المبتدع في الدين مبتدعًا ... لإحداثه فيه ما لم يسبق إليه غيره، وكذلك كل محدث فعلاً أو قولاً لم يتقدمه فيه متقدم².

وفي هذه الدراسة، فالباحثة وبعد العرض السابق والاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، وجدت أن أغلب الباحثين لهم اتجاهين عند البحث في موضوع الإبداع: الأول يستخدم مصطلحي "إبداع وابتكار" باعتبار لهما نفس المعنى؛ أما الثاني فيفرق بين المصطلحين، إذ يشير مصطلح "Creativity" لديهم إلى الإبداع، و "Innovation" إلى الابتكار، وعليه فاستخدام الطالبة لمصطلح "Creativity" إنما للتعبير عن الإبداع وذلك حتى تكون الرؤية واضحة في الآتي من الدراسة.

2- الإبداع في الاصطلاح:

يعد مفهوم الإبداع أكثر مفاهيم السلوك الانساني التي اختلطت دلالاتها، فكثير من العلماء يستخدمون هذا المفهوم كمرادف لكل من الخيال، الأصالة أو التفكير المفتوح، والبعض يستخدمه كمرادف للقدرة على الاختراع أو الحدس أو روح المخاطرة والميل إلى الاستكشاف أو الموهبة، والبعض الآخر يعده مرادفاً للذكاء، كل هذه الرؤى والتصورات أدت إلى صعوبة تحديد المفهوم تحديداً دقيقاً لا يحتمل اللبس، فكلُّ يحدّد مفهومه للإبداع حسب رؤيته وحسب مجاله وتخصّصه العلمي³.

ويرى كثيرٌ من العلماء أن غياب الإجماع على تعريف محدّد للإبداع، ليس بالشئ الغريب، وإنما يتفق ذلك مع رؤية جانداري وزملائه (Gundry, et. al, 1994) التي أكّدت أن أي "محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا

¹ - سليم الحسينية، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، ص: 7-8، تاريخ الاطلاع: 2019/05/11، من الموقع:

<https://library.nawroz.edu.krd/lib.php?file=1030.pdf>

² - تفسير ابن كثير، تاريخ الاطلاع: 2019/05/15، من الموقع:

<http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/katheer/sura2-aya117.html>

³ - تركي الدعجاني، مرجع سابق، ص: 43.

المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها¹. كما ويعتبر الإبداع ظاهرة انسانية، ولم يُولِ الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950، عندما أشار العالم النفسي (Guilford) إلى قلة الاهتمام بهذا المفهوم، والذي أصبح مؤخرًا من أكثر المصطلحات شيوعًا في أدبيات الإدارة². ويعتقد الكثيرون أنّ هذا المفهوم هو خاصية مورثة ومتأصلة في بعض الأفراد المحظوظين الذين يولدون بها³، وهناك من يرى أنّ الإبداع ينطوي على بعض السمات الشخصية وطبيعة الدافع⁴. أما الباحث ستاين (Stein, 1953)؛ كان أول من قدّم تعريف قياسي للإبداع بطريقة لا لبس فيها، وعلى عكس أتباعه كان دون شكّ يتحدّث عن الإبداع في حدّ ذاته، فلم يكن يناقش الأصالة على الرّغم من أنّها أمر حيوي في الإبداع، كما أنّه لم يناقش العبقرية على الرّغم من أنّه قدّم وجهة نظر مفيدة بشأنها⁵.

وقد نال هذا المفهوم مؤخرًا اهتمام العديد من الباحثين والذين اجتهدوا في تقديم جملة من التعريفات حوله، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تقدم بها علماء الإدارة والكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات:

2-1- أهم ما قدمه الغرب حول مفهوم الإبداع:

- يرى (Sternberg, 2006) أنّ الإبداع يشير إلى نوع خاص من المهارات الفكرية للفرد، تُمكن من رؤية المشاكل بطريقة جديدة والهروب من حدود التفكير التقليدي⁶.

- ويعرف (Runco & Jaejer, 2012) الإبداع بأنه: "مجموعة القدرات التي يتميز بها الفرد، هذه القدرات تحدد ما إذا كان الفرد لديه القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة جديدة بالملاحظة"⁷، ويضيفان أيضًا أن العمل الإبداعي هو عمل جديد يتم قبوله من طرف جماعة معينة ويكون مفيدًا أو مُرضيًا لهذه الجماعة، والمقصود بـ (جديد) أن العمل لم يكن موجودا في السّابق بنفس الشكل الذي هو عليه الآن، وتعتمد جِدّة العمل الإبداعي على مدى انحرافه عن الواقع.

- وعرفه (روشكا، 1989) أنّه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود لتحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، والإبداع حصراً هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتّصف بالجِدّة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع، أما الإبداع بمعناه العام (الواسع) هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات..."⁸.

- أما جيلفورد (Guilford, 1969) فيعرف الإبداع بأنه: "سمات استعدادية تضم طلاقة التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات، وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد"⁹.

¹ - علي الرشدي. (2018). القيادة لتحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(71)، ص10.

² - محمد طرفة، يوسف بومدين. (2018). إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 8(1)، ص361.

³ - Fadaee. A, & Abd Alzahrh. H, *Op.cit*, p1.

⁴ - Patillon. T. V. (2014). *Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie*, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Cnam, Paris, France, p58.

⁵ - Runco. M. A, & Jaejer. G. (2012). The Standard Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 24(1), p95.

⁶ - Sternberg. R. J. (2006). The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, 18(1), p88.

⁷ - Runco. M. A, & Jaejer, *Op.cit*, p94.

⁸ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص: 16-17.

⁹ - وجدان الحكاك. (2010). بناء اختبار القدرة على التفكير الإبداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 7(27)، ص206.

- والتفكير الإبداعي حسب (Torrance, 1969): "عملية تساعد الفرد على أن يكون أكثر حسًا للمشكلات وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات، واختلال الانسجام وتحديد مواطن الصعوبة، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها، وإعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين"¹.

- وتعرّفه (Okpara, 2007) أنه: "القدرة على توليد أفكار جديدة بالجمع بين الأفكار الموجودة أو تغييرها أو إعادة تطبيقها"².

²

2-2- أهم ما قدمه العرب حول مفهوم الإبداع:

- عرّف (خير الله، 2009) الإبداع بأنه: "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق تُوصَل إلى نتائج متفوّقة ومتميّزة"³.

- وعرّفه (خصاونة، 2011) بأنه: "نتائج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع"⁴.

- وعرّفه (فاضل، 2011) بأنه: "المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من مقدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى"⁵.

- بينما يعرّف كل من (السويدان والعدلوني، 2004) الإبداع بأنه: "عملية الإتيان بجديد" وهو "أن ترى ما لا يراه الآخرون" ويضيفان أنه "رؤية المؤلف بطريقة غير مألوفة"⁶.

- ويعرف (مسلم، 2015) الإبداع بأنه: "الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ، والتوظيف في استخدامات محددة"⁷.

ويرى (ألكسندرو روشكا) أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا (أو جملة معقدة من الظواهر)، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، فمرة تظهر أبعاد جديدة، ومرة تأتي أخرى لتحل محلها ولكنها أكثر جدة، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر خصوصا أن بعض التعريفات التي جاءت تعلق أهمية على هذا البعد، وبعضها يؤكد على بعد آخر، فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد، وذي قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق النتاج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما، أما معظم الباحثين فيرون أن الإبداع هو تحقيق إنتاج

¹ - صلاح الدين عطا الله. (2006). تقنين اختبار الدوائر من الصورة الشكلية (ب) لبطارية تورانس للتفكير الإبداعي على الأطفال في الأعمار من (8-12) سنة بمدارس القبس بولاية الخرطوم، *مجلة دراسات تربوية*، العدد 14، ص 4.

² - Okpara. F. O. (2007). The Value of Creativity & Innovation in Entrepreneurship, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 111(2), p2.

³ - جمال خير الله. (2009). *الإبداع الإداري*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 7.

⁴ - عاكف خصاونة. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 186.

⁵ - محمد الفاضل. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص 155.

⁶ - طارق السويدان، محمد العدلوني. (2004). *مبادئ الإبداع*، دار قرطبة للنشر والتوزيع، د.م.ن، ط 3، ص: 16-17.

⁷ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص 19.

جديد، وذي قيمة من أجل المجتمع. ويرى ماكينون (Mackinnon) - وهو من أعلام الباحثين في هذا المجال - أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهومًا نظريًا محدد التعريف¹. والتفكير الإبداعي هو "عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوكٌ هادفٌ، لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخّص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الانسانية، وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادةً ما يتحدّى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة"، أي هو أسلوب يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع، والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار (الأصالة)².

وقد أكد الباحثون أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الإبداع، ومجمل التعريفات المطروحة والتي قدمها الباحثون في هذا المجال ليست شاملة، فهي تتضمن أكثر من بعد لهذا المفهوم، وكل منها ركز على نقاط مهمة في الإبداع، وتعد فكرة عدم الاتفاق على تعريف شامل لمفهوم الإبداع أمرًا عاديًا، بل إن محاولة وضع تعريف موحد أو شامل لهذا المفهوم إنما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها. وعليه؛ فإن الطالبة واعتمادًا على ما تقدم؛ تعرّف الإبداع على أنه:

"شكلٌ راقٍ من التفكير يمثل مجموع القدرات التي توجد في الفرد والتي تمكنه من حلّ المشكلات القائمة بطريقة غير مألوفة أو تحقيق شيء جديد وأصيل وله قيمة بالنسبة للفرد والمجتمع. أو يمكن القول أن الإبداع هو قدرات كامنة لدى الفرد تظهر عند وجود أو الإحساس بمشكلة ما وتتطلب حلًا".

ويتضح أن للإبداع عدة جوانب أساسية تتمثل في³:

- إن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة ؛
- إن الإبداع عبارة عن عمليات وإنتاج تظهر من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد ؛
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات أو بتوفير المناخ للإبداع بالنسبة للمؤسسات.

ويوضح الشكل رقم (16) ملخص لأهم ما قدمه الباحثون حول مفهوم الإبداع:

¹ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص16.

² - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 87-88.

³ - رامي عباينة، رامي الشقران. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(2)، ص470.

شكل (16): مفهوم الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة.

ويحتاج الأشخاص المبدعون بشكلٍ أو بآخر إلى بيئة محفزة تعزز ما لديهم من طاقات وتصل ما لهم من قدرات، هذه البيئة تمنحهم مساحة كافية من الحرية تسمح لهم بالطلاقة في التفكير، إجراء التجارب والتأمل والاكتشاف، التجربة والمحاولة، وتبادل الأفكار عن طريق النقاش الهادف والعصف الذهني الذي يحول الأشخاص إلى شعلة من النشاط الفكري.

3- الإبداع الإداري (The Administrative Creativity)

يُعد الإبداع الإداري أحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد له، لكن يمكن تعريفه بأنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم"¹. كما يعرفه (عموم، 2014) بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية"². وتتجلى أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية³:

- تواجه المنظمات حاليًا ومستقبلًا مرحلة صعبة من التغيير؛
- حاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
- يزيد الإبداع من تقدم المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛

¹ - محمد طرفة، يوسف بومدين، مرجع سابق، ص362.

² - العربي حران، زرقط بولرباح. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 6(22)، ص 237.

³ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 19-20.

- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة ؛
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين بالمنظمة ؛
- تطوير وتنمية مهارات ومعارف الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم ؛
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية ؛
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم ؛
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين ؛
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة.

ثانيا- أهمية الإبداع للأفراد والجماعات والمنظمات:

إن أهمية الإبداع ترجع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية، فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية دون أي تجديد أو تطور. كما تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائما بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع، إذ تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق عملية الابتكار. وتتمثل أهمية الإبداع بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات في¹:

1- بالنسبة للأفراد: يذكر (عبد المعطي عساف) سنة (1995) أن أهمية الإبداع للأفراد تتمثل في:

- تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق، وبيحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار والعظماء.
- الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعون إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

2- بالنسبة للجماعات والمنظمات: تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق عن غيرها من المنظمات في هذا الصدد، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على هذا التفوق مستقبلا، إلا إذا جئدت كل ما يمكنها لتوفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، إذ أن تجاهل ذلك المطلب في شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بانتهاء المنظمة.

ويقول (Sternberg, 2006) إن نظرية استثمارنا في الإبداع (The Investment Theory of Creativity) (Sternberg & Lubart, 1991, 1995) هي نظرية التقاء، والتي بموجبها المبدعون هم أولئك الذين على استعداد وقادرون على "الشراء المنخفض والبيع العالي" في عالم الأفكار، والشراء المنخفض يعني متابعة الأفكار غير المعروفة أو غير الصالحة ولكن لديها إمكانات نمو، وفي كثير من الأحيان عندما يتم تقديم هذه الأفكار لأول مرة فإنها تواجه مقاومة،

¹ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص: 184-185.

فيستمر الفرد المبدع في مواجهة هذه المقاومة ويبيع في النهاية عاليًا، وينتقل إلى الفكرة الجديدة أو التي لا تحظى بقبول من طرف الآخرين¹. ويضيف (أبو جادو، 2014) أن منحى نظرية الاستثمار ينظر إلى الأشخاص المبدعين على أنهم مستثمرون جيدون، أي أنهم يشترون بثمان بخس، ويبيعون بثمان باهظ، ويشير السياق هنا بطبيعة الحال إلى عالم الأفكار، ويستحضر الأشخاص المبدعون الأفكار التي تكون إما مكروهة وإما أنها تعامل بازدراء، ولكنهم يمضون وقتًا لا بأس به في محاولة إقناع الآخرين بالقيمة الجوهرية لهذه الأفكار، وبطبيعة الحال، فإنهم يبيعون بثمان باهظ عن طريق إقناع الآخرين بملاحقة أفكارهم، في حين أنهم يكونون في طريقهم وراء فكرة جديدة².

ثالثًا- الإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة به:

كثيرة هي الحالات التي يتم فيها الخلط وعدم التمييز بين مصطلح الإبداع (Creativity) وبعض المفاهيم المرتبطة به كالابتكار (Innovation)، التحسين (Improvement)، الاختراع (Invention)، التغيير (Change)، الموهبة (Talent)، الذكاء (Intelligence)، التفكير (Thinking) ... إضافة إلى مفاهيم أخرى متداخلة مع مفهوم الإبداع. ومن أجل إزاحة اللبس وتقديم رؤيا واضحة عن هذا المفهوم وما يميزه عن تلك المفاهيم الجنيصة، يتم عرض بعض التوضيحات فيما يلي:

1- الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation):

الإبداع (Creativity) هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما الابتكار (Innovation) يشير إلى التطبيق الخلاق أو الملائم لها، ويشير أيضًا إلى التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد، وأشار (Mealiea & Latham, 1996) بوضوح أن الابتكار والإبداع يمكن استخدامها بشكل متبادل³. وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الابتكار بأنه "تطبيق منتج جديد أو محسن (سلعة/خدمة) أو عملية أو طريقة تسويق جديدة أو أسلوب تنظيمي جديد في المنظمة"⁴، ويؤخذ في الاعتبار أربع فئات في الابتكار هي: الابتكار في المنتج، الابتكار في العملية، الابتكار في التنظيم والابتكار في التسويق⁵. هذا وقد تمّ استخدام الإبداع (Creativity) في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار (Innovation) واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر ميّز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقًا على الرغم من علاقتهما التكاملية، وقد أشار (Cook, 2000) إلى أنّ العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية - الشكل (17) - إذ أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق مكاسب مادية.

¹- Sternberg. R. J, **Op. cit**, p87.

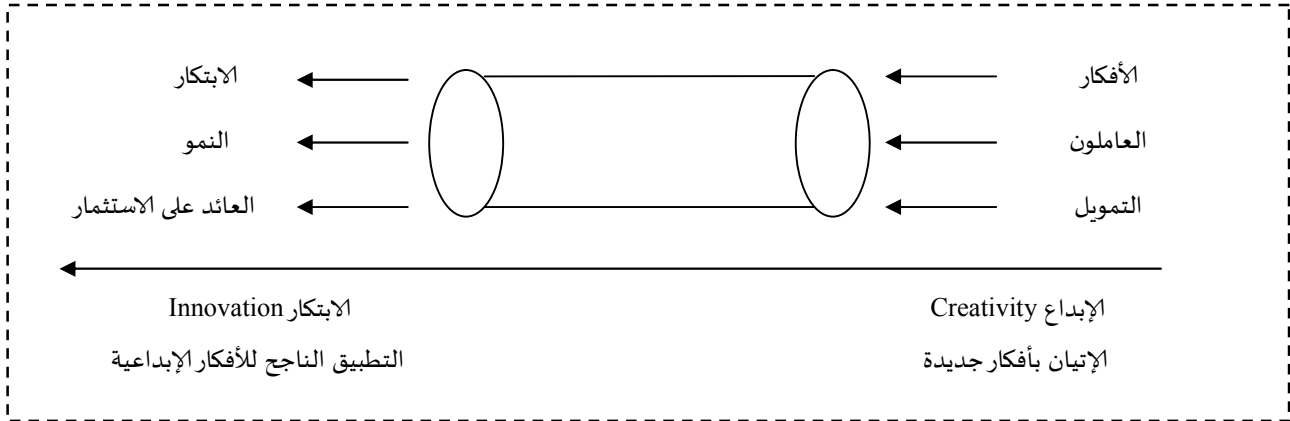
²- بهارات سريرامان. (2014). *تطور الإبداع والموهبة والنبوغ في الرياضيات*. ترجمة: صالح أبو جادو، إصدارات موهبة العلمية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة العربية الأولى، ص26.

³- نجم نجم، مرجع سابق، ص137.

⁴- OCDE, Qu'est-ce que l'innovation?, Manuel d'Oslo, 3eme édition, 2005, consulté le : 17/06/2019, page web: https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/defi_innovation/processus_innovation.pdf

⁵- Définition de l'Innovation, consulté le : 17/06/2019, page web: <http://stephanie.buisine.free.fr/publis/DefInnov16.pdf>

شكل (17): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص36.

ويؤيد (John Locke) فكرة أن الإبداع والابتكار ليسا بالمفهوم نفسه، فيقول أنه غالبًا ما يتم استخدام مصطلحي "الإبداع" و "الابتكار" بشكل متبادل، ومع ذلك هناك اختلافات جوهرية بينهما، في الواقع؛ الإبداع لبنة أساسية للابتكار، وينعكس هذا في التعريف المقبول الآن على نطاق واسع للابتكار الذي يساوي الإبداع بالإضافة إلى التنفيذ الناجح¹.

إذن؛ الإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع، حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق عملية الابتكار². وبالتالي فالإبتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى كل ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر بالمقارنة مع المنافسين أو هو طرح منتج جديد في السوق أو استحداث طريقة جديدة في عملية الإنتاج أو تقديم خدمة بشكل جديد ترضي العملاء وتلبي طلباتهم³. ويوضح الجدول (19) أهم الفروق بين مفهوم الإبداع والابتكار:

جدول (19): أهم الفروق بين مفهومي الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
- يرتبط بالعمل في سياق تنظيمي.	- عملية ترتبط بالعمل الخلاق الفردي.
- عمل الأشياء الجديدة.	- التفكير بالأشياء الجديدة.
- التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام معين.	- الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة في أي حقل وميدان.
- التطبيق الخلاق الملائم لها.	- التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما.

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تضيف (واغر، 2015) بعض الفروق الجوهرية بين مفهومي الإبداع والابتكار كما هو موضح في الجدول رقم (20):

¹ - Locke, J, **What are Innovation, Creativity and Design?**, p1, visited date : 03/03/2018, available at: https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/30273771/innovation_creativity_design.pdf

² - أحمد إمام، مرجع سابق، ص184.

³ - خالدية بوجحيش، البشر عبد الكريم. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 13(17)، ص166.

جدول (20): أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	
جماعي	فردى	الانطلاق
فردى	جماعى	العمل
متواصلة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
يمكن قياسه	لا يمكن قياسه	الأثر والهدف
التخطيط الجيد	مناخ العمل الملائم	شروط النجاح
الأفكار الجيدة، المقترحات مضبوطة ومحددة	طرح الأسئلة، الأفكار غير المألوفة، الدهشة والاستغراب للأشياء، النظر للأشياء على أنها غير مكتملة	المدخلات
التفكير المتقارب	التفكير المتشعب	طريقة التفكير
العمل على التنفيذ	العمل على التفكير	دور الفرد
تغيير الحقائق والوقائع	تغيير الأفكار والمفاهيم	التغيير

المصدر: وسيلة واعر. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإدارى: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص74.

2- الإبداع (Creativity) والتحسين المستمر (Continuous Improvement):

يشير التحسين (Improvement) إلى إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمةً في الاستخدام¹. وإذا كان الإبداع يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث، فإن التحسين المستمر يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لمتطلبات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، ومع أنّ الإبداع يعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية إلا أن ذلك يعتبر نادراً في أغلب الأحيان، كما أن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات طويلة ومتباعدة، ويتسم بالانقطاع ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة... على عكس التحسين المستمر الذي يكون مستمراً وبمشاركة جميع العاملين². ويوضح الجدول رقم (21) أهم الفروق بين الإبداع والتحسين المستمر:

جدول (21): مقارنة بين الإبداع والتحسين المستمر

الإبداع	التحسين المستمر	
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة لكن غير جذري	التأثير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	الإطار الزمني
مفاجئ وتطيري	تدرجي وثابت	التغيير

¹ - نجم نجم، مرجع سابق، ص138.

² - الأخضر خراز. (2018). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص114.

المساهمة	كل فرد	قلة من المتميزين المختارين
المدخل	جماعي، جهود جماعية	فردية عاصف، أفكار وجهود فردية
الشرارة	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية، إبداعات جديدة، نظريات جديدة

المصدر: نجم نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص283.

نقلا عن: الأخضر خراز. (2018). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص115.

هذا الجدول يوضح أهم الفروق الجوهرية بين مصطلحي الإبداع والتحسين المستمر، إلا أن الباحثة لا تتفق مع الكاتب في عنصري الفرق المساهمة و "المدخل"، فإذا كانت عملية التحسين المستمر متاحة لأي فرد ينتمي للمنظمة، فإن لكل فرد الفرصة في أن يبدع داخل المنظمة أيضا، ولا يقتصر الإبداع على القلة المتميزين فقط، بل إن كل موظف أو عامل مهما كان مستواه الوظيفي يمكنه أن يبدع ولو بفكرة، أي أن كل فرد في أي منظمة قادر على أن يكون مبدعا. وقد نفت بعض الدراسات الاعتقاد الذي كان سائدا بأن الإبداع مقصور على قلة مختارة والذي هو اعتقاد خاطئ تماما. إذن فالإبداع لا يقتصر على أحد أو فئة معينة، أو هو حكر على العلماء وذوي الخبرة فقط، فكل فرد عاقل هو شخصية مبدعة، وتنطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعية، وتختلف هذه المقومات والعناصر الإبداعية من شخص لآخر، وحسب المناخ أو البيئة التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها.

3- الإبداع (Creativity) والاختراع (Invention):

يشير مفهوم الاختراع (Invention) إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية¹، ويرى (خير الله، 2011) أن الاختراع هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر².

فالاختراع يرتبط بالتكنولوجيا وتأثيرها بالمنظمات المجتمعية، وهو يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، أي أن الاختراع هو خلق فكرة من ومضة عبقرية ويساهم في التقدم العلمي، كما تجدر الإشارة إلى أن الفكرة وحدها ليست اختراعا، فمثلا يعد (Franquin) صاحب فكرة جهاز التحكم عن بعد للتلفاز، لكن ليس هو المخترع، المخترع هو (Robert Adler) الذي نقل الفكرة إلى جهاز يعمل سنة 1956 لشركة "زينت إلكترونيك"، نفس الشيء بالنسبة إلى (Leonardo De Vinci) الذي وضع مخطط للطائرة الحوامة (L'hélicoptère) لكن ليس هو مخترعها، مخترعها هو (Igor Sikorsky) الذي حلق بها بنجاح سنة 1940³ ... وغيرهم.

¹ - نجم نجم، مرجع سابق، ص137.

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص54.

³ - توفيق حويشي، الفرق بين الابتكار، الإبداع والاختراع، تاريخ الاطلاع: 2019/06/06، من الموقع:

بصفة عامة فالإبداع ما هو إلا عبارة عن فكرة جديدة لحل مشكلة أو مشاكل قائمة (حالية) أو مستقبلية خارج نطاق العادة، أو هو طريقة تفكير جديدة تعطي فكرة مثالية، بينما الاختراع هو ناتج عن الإبداع، وهو تجسيد الفكرة أو طريقة تطبيقها بطريقة تسمح بتنفيذها أو استغلالها، وعادة ما تأخذ هذه الفكرة وقتاً طويلاً لتحقيقها، أي أن الاختراع هو إبداع شيء جديد في المجال العلمي أو التقني، أو هو الفكرة التي تتجاوز الفن الصناعي المألوف.

4- الإبداع (Creativity) والذكاء (Intelligence):

الذكاء هو "القدرة على القيام بالعمليات العقلية العليا لا سيما التفكير المعنوي المجرد أو الرمزي" ويعرفه (سبيرمان) أنه "القدرة على إدراك العلاقات واستنباط المتعلقات"، ومن ناحية إجرائية هو ما تقيسه اختبارات الذكاء، وأثبتت دراسات أن اختبارات الذكاء لا تحدد المبدع من غيره لأنها تتطلب القدرة على الاستدلال وليس فيها ما يتطلب الإتيان بالجديد¹.

في الحقيقة ... يعتقد بعض العلماء أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء (Intelligence)، وذلك بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض، حيث بينت أن هناك من الأذكى لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاءً برزت لديهم العديد من الإبداعات. في حين يعتقد نفر آخر من العلماء أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع، فمثلاً يرى (سبيرمان) أن الإبداع ليس إلا مظهراً من مظاهر الذكاء العام للفرد، وإن كان ليس شرطاً للذكي أن يكون مبدعاً لأن هناك متطلبات أخرى للإبداع، كما أن هناك عوائق أخرى قد تحول دون إبداع الذكي، كما يمكن لصاحب الذكاء العادي (بل وصاحب الذكاء المتوسط) أن يكون مبدعاً فليس شرطاً للإبداع أن يكون الإنسان عالي الذكاء². أي أن الفرد الذكي ربما لا تتكون لديه مهارة القدرة على الإبداع، إلا أنه يشترط في المبدع توفر حد أدنى من الذكاء العام، فالذكاء في علم النفس هو قدرة يولد بها الفرد ولا يكتسبها من بيئته، ومن خصائص الفرد الذكي القدرة على الفهم والتعلم... وأقدر على الإبداع، إلا أن الإبداع لا يتطلب درجة عالية من الذكاء بل يكفي أن يتمتع بدرجة أعلى من الذكاء المتوسط حتى يمكنه أن يكون مبدعاً³.

ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال؛ دراسة تيرمان (Terman) التي بدأت عام 1922 حيث اختار تيرمان ومساعدوه ألفاً وخمسمائة طفل تقريباً من أصل مائتين وخمسين ألف طفل نسبة ذكائهم تتجاوز مائة وأربعين درجة، ثم تمت ملاحظتهم ومدى تطورهم ونجاحهم في حياتهم العلمية على مسار عشرات السنوات التالية. وعلى الرغم من أن أبحاث (تيرمان) وأبحاثاً مماثلة أخرى قد أكدت وجود علاقة بين مستوى الذكاء والإبداع، إلا أن نسبة الذكاء لا تعد شرطاً كافياً ومرضياً من أجل الكشف عن الإبداع والتنبؤ به.

أظهر (جيلفورد) أن اختبارات الذكاء بالشكل التي هي عليه غالباً ما تطلب من المفحوص أن يدلي بجواب محدد وصحيح لسؤال محدد ومباشر، وهذا ما يدعو لأن تكون اختبارات الذكاء في مصلحة الأفراد ذوي التفكير النمطي (الاتفاقي convergent) أكثر من ذوي التفكير المبدع (الافتراقي divergent)، فاختبارات الإبداع تتطلب الاستقلالية في التفكير والتعددية في الإجابة، والتفكير الافتراقي في جوهره تفكير مبدع. وعلى خلاف ذلك فالتفكير النمطي (الاتفاقي) يتضمن طريقة معيارية قياسية للإجابة والبحث عن الحل الصحيح والوحيد، أما التفكير الافتراقي (divergent) موجه نحو اتجاهات

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 237.

² - المرجع السابق، ص 10.

³ - المرجع السابق، ص 237.

متنوعة في البحث والحلول الممكنة عندما لا تتوفر طرائق متنوعة لأجل ذلك، ولا شك أن أبحاث (جيلفورد) تشكل انطلاقة جديدة في دراسة الإبداع، غير أنها - بوجه عام - تُرجع الإبداع في الوقت ذاته إلى بنية العقل، وبالتالي ترى في الإبداع شكلاً من أشكال النشاطات الإدراكية الراقية، علمًا أن هذا المفهوم - بنية العقل والنشاطات الإدراكية الراقية - تجاوزه إسهامات لعوامل الشخصية في الظاهرة الإبداعية¹.

والكثير من يخلط بين الإبداع والذكاء، رغم وجود فروق واضحة في ذلك، فالذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الانسان على الفهم والاستجابة الملائمة، والذكاء يشمل القدرات التي تساعد الانسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح، لذلك فاختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة عكس أسئلة الإبداع. أما الإبداع هو نشاط يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدّة ويتضمّن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة، أي إيجاد شيء لم يكن موجودًا من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل وتساهم في تطوير الحياة وتحسينها، إذن فالذكاء ضروري للإبداع ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكيا مبدعين². ويوضح الجدول رقم (22) بعض أوجه الفرق بين مفهوم الإبداع والذكاء:

جدول (22): بعض الفروق بين مفهوم الإبداع والذكاء

أوجه الفرق	الإبداع	الذكاء
نوع التفكير	تفكير إنتاجي، حر غير مقيد	تفكير استهلاكي، مقيد بشروط الاستقبال
نوع الاختبارات	اختبارات الإبداع عادة تتضمن أسئلة مفتوحة غير مقيدة الإجابة، تحتاج إلى إجابات متعددة وأحياناً كثيرة غامضة ويصعب البرهان عليها.	اختبارات الذكاء هي أسئلة تتطلب إجابات منطقية ومحددة.
الهدف منه	تفكير متشعب ينتهي بعدد غير قليل من الحلول للمشكلات التي ليس لها حل واحد صحيح، أو يتحسس مشكلات يعجز الآخرون عن إدراكها.	تفكير الذكاء يُجهد لإدراك وفهم الأشياء والأمور المعروضة، ولكن ليس بالضرورة أن ينته بحل.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

سليم الحسنية، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، ص 13، تاريخ الاطلاع: 2019/05/11، من الموقع:

<https://library.nawroz.edu.krd/lib.php?file=1030.pdf>

إضافة إلى ذلك؛ الإبداع يتطلب وجود حدّ معيّن من الذكاء، إلّا أنّ ارتفاع نسبة الذكاء لا يعني بالضرورة ارتفاع معدّل الإبداع، هذا يعني أن الشخص الأكثر ذكاءً ليس بالضرورة هو الأكثر إبداعاً، وإنما الشخص المبدع لابد من أن يكون ذكي إلى درجة معينة³. بمعنى ليس شرطاً أن يكون الشخص المبدع ذكياً أو مرتفع الذكاء، ولو أن الذكاء المرتفع يساعد صاحبه على سرعة تجميع الأفكار وإنشائها.

¹ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص: 14-15.

² - سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 13.

³ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 218.

بصفة عامة ... فإذا كان الذكاء يمثل القدرة على حل المشكلات، فإن الإبداع يتجاوز هذه القدرة إلى قدرة أخرى ترقى إلى استبصار طرق ومناهج جديدة في إيجاد الحلول على نحو غير معروف من قبل وغير مألوف.

5- الإبداع (Creativity) والموهبة (Talent):

الموهبة إمكانية فيسيولوجية دماغية، ولفظ "موهوب" يطلق على القسم العالي جداً من مجموعة المتفوقين الذين وُهبوا الذكاء الممتاز، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة، واختلف هؤلاء في تحديد النسبة المئوية للموهوبين، وأشار البعض أن نسبة ذكائهم تبلغ (130) فأكثر في مقياس الذكاء*، كما فضّل هؤلاء استخدام مصطلح "موهبة" في مجال القدرات الخاصة فقط، فالموهوبون متفوقون ويمكن أن يكون التفوق عقلياً أو غير عقلي، وقد يكون التفوق العقلي ذكاءً عامًا أو قدرةً خاصةً أو تحصيلاً، وقد يكون ابتكاراً علمياً أو فنياً، وقد يكون التفوق غير العقلي جسمياً أو حركياً ونحوه¹.

6- الإبداع (Creativity) والتفكير (Thinking):

تُعدّ ظاهرة التفكير الانساني ظاهرة عقلية وانسانية من أهم وأعقد الظواهر السيكلوجية، فالتفكير من القدرات العقلية العليا التي تميز الانسان عن بقية الكائنات الحية التي لا تستطيع أن تستخدم التجريدات والرموز، وتشير طبيعة التفكير إلى الكثير من أنماط السلوك وإلى العديد من المواقف، إذ أنه عملية كلية نستخدمه أثناء ممارستنا لعمليات التذكر، والتخيل والقصد والاعتقاد. فهو عملية توسط رمزي أو استخدام الرموز لقياس الفاصل الزمني بين تقديم بعض المثيرات الخارجية وبين استجابات إنتاجها، ويعتبر التفكير عملية داخلية وغالبًا ما تعزى إلى النشاط والعقل كما لا يمكن ملاحظة عملية التفكير بصورة مباشرة بل يستدل عليها من خلال ما يلاحظ من سلوك².

التفكير رؤية داخلية تتقصى الخبرة من أجل غرض معين، أي أنه مهارة تشغيل الذكاء على الخبرة، وعملية التفكير عبارة عن أحداث لا مادية في الذهن، حيث تقوم عملية التفكير بالمعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتيجة، ولحل المشكلات والتحكم بالانفعالات. أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية بدلا من معالجتها عن طريق النشاط الفعلي أو عن طريق النشاط العياني المباشر³. ويعرّف التفكير بأنه عملية عقلية يوظف فيها الفرد خبراته السابقة وقدراته الذهنية لاستقصاء ما يقابله من مواقف أو مشكلات بغرض التوصل إلى قرارات مناسبة. وهو نشاط فردي - خاص بالفرد - كما أنه لا يتم بمعزل عن الآخرين ومن ثم فإنه يحدث في سياق اجتماعي يتأثر ويتشكل بالبيئة المحيطة به⁴. ويعرف (السويدان والعدلوني، 2004) التفكير بأنه: "إعمال العقل في المعلومات والخبرات للوصول لرأي"، كما يرى الباحثان أن التفكير ينقسم إلى ثلاثة (3) أصناف حسب النوع، الطبيعة والمستوى - الشكل (18) -

* مقياس الذكاء أو اختبار الذكاء (IQ test): أسلوب لقياس الذكاء، أي أنه فحص يستنتج منه رقم يهدف لقياس القدرات المعرفية للشخص، وعموماً يقيس هذا الاختبار سرعة الفهم العقلي أو ما يسمى بـ "رشاقة العقل". والذكاء يشير عادة إلى محاولة لقياس الرشاقة العقلية للشخص، وهناك العديد من اختبارات الذكاء القياسية المستخدمة في العالم، وبعد الشخص الذي يحصل على علامة بين 90 و110 متوسط الذكاء أما من يحصل على < 120 فيعد متفوقاً، ومن يحصل على نتيجة > 70 يشير ذلك أن لديه مشاكل في فهم الأسئلة أو التخلف (للاطلاع أكثر انظر: <https://www.altibbi.com/>، بتاريخ: 20/06/2019).

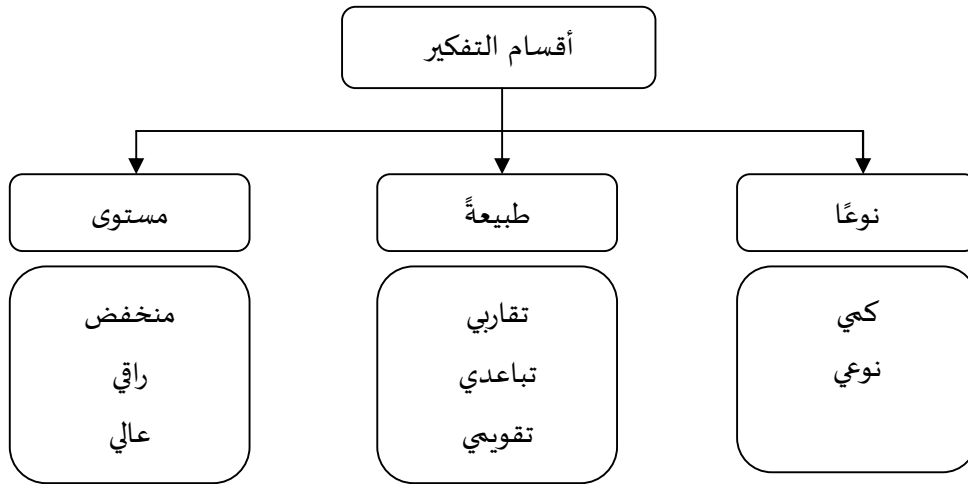
¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 23-24.

² - شتوي القحطاني، فكري متولي. (2016). صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين، مكتبة الأنجلو المصرية، د.م.ن، ط1، ص11.

³ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 24.

⁴ - شتوي القحطاني، فكري متولي، مرجع سابق، ص: 12.

شكل (18): أقسام التفكير



المصدر: طارق السويديان، محمد العدلوني. (2004). مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، د.م.ن، ط3، ص40.

ويوضح الجدول رقم (23) شرحاً لهذه الأقسام:

جدول (23): أقسام التفكير

القسم	التفكير	الوصف
من حيث النوع	التفكير الكمي	يعتمد على الطلاقة في عملية التفكير ذاتها، ويتمثل في الشخص الذي له قدرة على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما.
	التفكير النوعي	يعتمد على المرونة في عملية التفكير، أي التحرر من الجمود والبعد عن النمطية، فهو يعطي آراءً مفيدة، ولكنها متشابهة ولا تخضع لمعيار واحد.
من حيث الطبيعة	التفكير التقاربي	يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة.
	التفكير التباعدي	يعتمد على التوصل إلى عدة إجابات من خلال المعلومات بحيث يحتمل أن تكون كلها صحيحة ومقبولة.
	التفكير التقويمي	يعتمد على التوصل إلى ما هو صحيح أو وثيق الصلة بالموضوع، مع إصدار الأحكام ووزن للأدلة وتقويمها.
من حيث المستوى	التفكير المنخفض	ويعتمد هذا النوع من التفكير على المستويات الذهنية المنخفضة من التفكير مثل: التذكير والحفظ والاسترجاع.
	التفكير الراقي	ويعتمد هذا النوع على عمليات ذهنية أكثر رقياً في التفكير مثل: التحليل، التركيب، التفسير، فرض الفروض والتقويم.
	التفكير العالي	ويعتمد هذا النوع على مستوى عالي في التفكير مثل: النقد، التأمل والإبداع.

المصدر: طارق السويديان، محمد العدلوني، مرجع سابق، ص: 40-41.

ولأن العقل* هو مركز الإبداع، وهو الذي يمثل مركز التفكير لدى الانسان، ومنبع الابتكار والأفكار، فتجدر الإشارة إلى كيفية عمل عقل الانسان، وهنا يجب التحدث عن مكونات "دماغ الانسان"، وهناك نظريات كثيرة في ذلك ومازال الكثير منها في طور البحث والنظر ولم يتحول إلى حقيقة علمية حتى الآن وبإيجاز تقول النظرية: يتكون دماغ الانسان في العموم من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين¹:

- المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية المرئية الشكلية): حيث يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب ب المنطقة الحسية، منطقة التخيل، منطقة السّماع، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق ومنطقة التسمية. وعمومًا تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس، الانفعال، الإبداع واستخدام الخيال والتأمل. ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية، الحدسية، الشمولية في النظرة والتعامل.

- المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية واللفظية): ويقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب ب: منطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية-النفسية، منطقة تعبير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير، ومنطقة الخبرات الجسمية. وعموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها "الجسم الجاسئ"^{*} حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي، ليُنتج رسالة واحدة أو تعلما مفيدا معبرا. ووفق نظرية شطري المخ ... يتحكم الجانب الأيمن في المخ بالجانب الأيسر في الجسم، والجانب الأيسر في المخ يتحكم في الجانب الأيمن في الجسم، هذا التقسيم يتعلق بالأشخاص الذين يستعملون اليد اليمنى في الكتابة أمّا الأشخاص الذين يستعملون اليد اليسرى نجد أن وظائف المخ معكوسة². وتفصيل الوظائف للنصف الأيمن والنصف الأيسر من الدماغ في الجدول (24):

جدول (24): تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن والنصف الأيسر من الدماغ

النصف الأيسر	النصف الأيمن
منطقي ورشيد	انفعالي ووجداني
يتعامل مع الحقائق والأرقام	يتعامل مع المشاعر والأحاسيس
حسي واقعي	حدسي خيالي وإلهام
تفكير وتحليل	ابتكار وإبداع

* معلومات عن العقل البشري: يعتقد العلماء أن هناك 30 بليون خلية في المخ، وأن عدد التفاعلات الكيميائية التي تحدث في المخ تتجاوز 100.000 بالثانية، كما أن شبكة المخ معقدة أكثر من 1000 مرة من تعقيد شبكة الهاتف في العالم كله (انظر جمال خير الله، الإبداع الإداري، ص220).

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص22.

* الجاسئ لغة: جَسَأَ الشَّيْءُ يَجْسَأُ جُسُوءًا وَجُسَاءً، فهو: جَاسِئٌ، صَلَبٌ وَخَشَنٌ (انظر قاموس المعاني).

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص72.

مهارات فنية جمالية	مهارات لغوية كلامية
تذكر الوجوه والأشكال	تذكر الأسماء والتواريخ
تفكير متوازي (في نفس الوقت)	تفكير متتالي (متسلسل)
اهتمام بالجوانب المعنوية والروحية	اهتمام بالأشياء المادية
تصور شمولي وعموميات	تفاصيل وجزيئات
أقرب إلى نمط القائد	أقرب إلى نمط المدير

المصدر: الأخضر خراز، مرجع سابق، ص 26.

ويشكل التفكير أحد أهم اللبنيات الأساسية في خلق الإبداع، لأن الإبداع ما هو إلا نتاج الفكر الذي يتمحور حول موضوع معين. ومبدأ الإبداع هو الفكر والتفكير، والقرآن الكريم مملوء بالدعوة إلى إعمال العقل والتدبر والتفكير، فقال سبحانه وتعالى: ﴿(18) قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا...﴾ (19) العنكبوت (19)، وقال أيضاً: ﴿(43) أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونْ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا...﴾ (44) الحج (44)، وفي قوله: ﴿(7) أَوْ لَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ...﴾ (8) الروم (8)، إذن فالفكر أو التفكير هو أساس الإبداع، لأن الإبداع في الأصل هو عملية استخدام العقل لحل المشكلات، أو إنتاج وتوليد أفكار جديدة أو خارجة عن المألوف.

وتكمن العلاقة بين الإبداع والتفكير بالعلاقة الوثيقة أو الجسدية، أي كما الجسد الواحد كما جاء في قول الرسول (ﷺ): "... إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى" - أخرجه البخاري ومسلم عن النعمان بن بشير- والإبداع كذلك لا يمكن أن يكون دون تفكير، لأن الإبداع يتولد من التفكير والتفكير ما هو إلا ومضات ورؤيا داخلية في ذات الانسان تستلزم منه شيئا من الإبداع والمهارة في محاكاة الذات وتشغيل الذكاء عند البدء في العملية التفكيرية مستندا في ذلك على مخزونه الفكري والمعرفي والخبرات للوصول إلى ما يسمى بالإبداع. والتفكير عبارة عن أحداث غير ملموسة تدور في الدماغ بهدف إجراء عملية معالجة عقلية للبيانات المتعلقة بموضوع ما للوصول إلى نتيجة معينة ولحل المشكلات والتحكم بالانفعالات، وعلاقة الإبداع بالتفكير هو أن الإبداع نتاج معالجات التفكير للأشياء والأحداث عن طريق المفاهيم والكلمات والصور والرموز العقلية، وأن للتفكير مفاهيم ودلالات متعددة منها الحكم أو الاعتقاد أو التوقع أو القصد والنية أو الاستدلال أو التذكر والاسترجاع أو اتخاذ القرار في مسألة معينة أو التخيل والإبداع¹.

ويمكن تحفيز عملية الإبداع داخل المخ، من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر سرعة بحيث يؤدي ذلك إلى تحفيز الربط والتقييم، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي، ويتطلب تحقيق عملية الربط وأنماط التقييم وجود أماكن ارتكازية (anchors) وشمول العديد من العصبونات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير ومن خلال الإثارة الخارجية للأنشطة العصبية. والجدول رقم (25) يبرز مستويات النشاط والتهيئة (ambiance) لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة:

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص: 110-111.

جدول (25): الإبداع ووظائف المخ

عناصر الإبداع	الجانب	عناصر تحفيز المخ
جمع المعلومات	أيسر	الحواس والمهاد والمهاد السفلي... استقبال ودمج المدخلات الحسية وإرسالها إلى القشرة الدماغية... الطاقة، الراحة.
التعلم والفهم	أيمن	القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغية... تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة وتعلم معلومات جديدة وتكوين الأفكار واتخاذ القرارات... الدافعية، الحوافز.
التحليل والبحث والتفسير	أيسر	المادة الرمادية اللامركزية والنواة الحمراء... تحويل المعلومات والقدرات العقلية، وتشمل التذكر وإصدار الأحكام والتفكير المجرد، القدرة على التحمل.
الربط والاستنتاج	أيمن	القرن الدماغية... تكوين وحفظ الذاكرة... المعرفة والبحث.
التجميع	أيسر	الصفحة الدماغية... الذاكرة المؤقتة أو العملية... التجريب، اللعب.
الاستنباط	أيمن	القنطرة... التفكير شبه الواعي والأحلام والتخيل، الفهم... الراحة والتأمل.
الصياغة	أيمن/أيسر	المخيخ والعقدة العصبية... العلاقات الزمنية والتخطيط الحركي والتنبؤ والتحكم في الحركة... التقييم والانتقاء.

المصدر: الأخضر خراز، مرجع سابق، ص 27.

7- الإبداع (Creativity) والتغيير (Change):

يُعد الإبداع نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول، أم التغيير فهو إجراء أو تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية للوصول إلى هدف معين، وهنا تظهر العلاقة الوثيقة التي تربط بين الإبداع والتغيير، فالإبداع هو المحرك الرئيس للتغيير، والتغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات أو نتاجات جديدة، وقد أكد ذلك (عامر، 1991) عندما عرف التغيير بأنه تحرك ديناميكي يتبع طرق وأساليب مستخدمة ناتجة عن الإبداعات المادية والفكرية، كما وأكد ذلك (خير الله، 2009) عندما قال أن الإبداع هو المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، وأكد ذلك أيضًا (جلدة وعبوي، 2006) عندما قال أن التغيير يأتي نتيجة تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة للاستفادة من الإيجابيات وتفادي السلبيات وتحقيق الأهداف، كذلك بين (جلدة وعبوي، 2006) أن الإبداع والابتكار يمكن أن يعتبر أحد فروع التغيير، وأن المقدررة الإدارية على الإبداع وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير، كما يرى أن أغلب المنظمات الإبداعية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير¹.

ويرتبط الإبداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل في دورة حياة الإبداع، إذ يشكل الإبداع والتغيير جوهر الروح لدورة حياة الأفكار الإبداعية واستمراريتها وكل منهما مرتبط بالآخر من المرحلة الأولى في دورة الحياة وحتى المرحلة الأخيرة، إذ لا قيمة للإبداع دون تغيير، ولا قيمة للتغيير دون إبداع، والمقصود؛ ما الفائدة من النتائج الإبداعية دون أن يتحقق شيئاً

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص 186.

من التغيير للأفضل، وكذلك ما الفائدة من التغيير الذي لا يستند على مستجدات أو نتائج إبداعية جديدة، فالإبداع يأتي ليغير من حال إلى حال أفضل، والتغيير يأتي استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية وكل منهما يدفع ويقبل الآخر.

8- الإبداع (Creativity) والعبقرية (Genius):

العبقري ... هو الذي يتجاوز ذكاؤه 150 في مقياس معامل الذكاء¹ IQ. والعبقرية تُولد ولا تُصنع، والعباقرة هم أولئك الذين لديهم مهارة وإنجاز ولكنهم هادئون ومثابرون ولم يقدرهم أحد بعد، وتعرّف العبقرية بأنها التمتع بقدرة كبيرة وإنجاز عقلي عالي المستوى، ومن ثمّ فاستخدام مصطلح "عبقرية" وعلاقتها بالإبداع مريب قليلاً، إذ ليست كل نواتج العبقرية (مثلاً مهارة جيدة في حل المشاكل باستمرار) بالضرورة مبدعة، أي مُنتجة لشيء جديد وقيم والعكس ليست كل النواتج الإبداعية بالضرورة من صنع العبقرية. ومع ذلك؛ ربما تتداخل العبقرية والإبداع بصورة متكررة، وهناك إجماع واسع على إمكانية تداخل الإبداع والعبقرية واللذان يقومان على القدرة والمهارة العالية ويتضمن كلاهما حافزاً ودافعاً للعمل على هدف معين. إن الأدلة العلمية على أن العبقرية تولد وتُوَرَّث لا تُصنع، وأن الإبداع موروث، فقيرة جداً، فهي حالياً غير موجودة تقريباً في الحقيقة، فقد أعابت دراسة (العبقرية المتوارثة) الكلاسيكية، التي أجراها "فرانسيس جالتون" في القرن التاسع عشر عن توريث العبقرية، وقد وصلت الدراسات الأخرى التي أجريت منذ ذلك الحين إلى نتائج متنوعة وسلبية أساساً، وقد بصورة مباشرة أن هناك عاملاً واحداً يتنقل جينياً هو الذكاء، وقد كان هذا العامل هاماً للإنجازات البارزة الإبداعية وغير الإبداعية، ويبدو أن الحقيقة الأساسية هي أن العباقرة والمفكرين المبدعين يُصنعون ولا يولدون².

9- الإبداع (Creativity) والخيال (Fantaisie):

يرى (خير الله) أن الخيال هو التصور أو الوهم لشيء غير موجود وهو أول خطوات الإبداع³، ويفسر البعض الخيال بأنه وَهْمٌ، وأنه حالة تنتاب الانسان الذي يميل إلى الحلم والعيش في بيئة الوهم، وهو خطأ شائع، فليست حالات الخيال التي تجتاح الانسان كلها حالات شاذة أو مرضية، حيث إن الخيال ممكن أن يكون مصدراً للإبداع⁴. والخيال بصفة عامة ليس بالشيء المنفصل عن الواقع، ولا بالشيء الحر المطلق الذي لا يتصل بمجالات الحياة، وهو حصيلة التجارب والخبرات التي اكتسبها الفرد نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين المحيط الذي يوجد فيه، فالخيال إذن؛ هو "تلك القدرة على تصوير الواقع في علاقات جديدة، ونفس هذه القدرة هي القدرة على تقمص الأشياء وتمثيلها"، وبذلك يعتبر الخيال نشاط نفسي تحدث خلاله عمليات تركيب ودمج بين مكونات الذاكرة والإدراك وبين الصور العقلية التي تشكلت من قبل من خلال الخبرات الماضية، وتكون نواتج ذلك كله تكوينات عقلية جديدة.

وتُعد عملية الخيال إحدى العمليات الأساسية التي يلجأ إليها الفرد في سعيه نحو الأفكار والتصورات والخبرات الجديدة وغير المألوفة، ومن ثم تكاد تكون عملية مشتركة بين حُب الاستطلاع والإبداع. وهنا يصبح الإبداع عبارة عن

¹ طارق السويدان، أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 19.

² هالة أسامة، الإبداع والعبقرية: موروثان أم مكتسبان، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:

<https://www.sasapost.com/family-background-creativity-and-genius/>

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص 14.

⁴ خالد الطراح، الخيال مصدر للإبداع، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:

<https://alqabas.com/383290/>

القدرة الخاصة بالخيال، والتي تمكن الفرد من تفكيك الأطر والوجهات الإدراكية الموجودة لديه بدرجة تمكنه من إعادة تكوين أفكار وتصورات جديدة وتكوين روابط ذات معنى بين هذه الأفكار والتصورات.

وتظهر علاقة الخيال بالإبداع عند ملاحظة أن الفرد ذو العقل المبدع يتميز بخيال زائد، ولذلك فإن الحديث عن الخيال وعلاقته بالإبداع يعتبر محاولة لفهم المزيد من هذه العلاقة وتوضيح أهمية استثمار الخيال لدى الفرد المتعلم لما له من تأثير في تنمية التفكير الإبداعي. ويرى (vineck, 1974) بأنّ الخيال هو نشاط عقلي يعمل على تجميع الصور العقلية الخاصة بالمدرجات الحسية وإعادة تشكيلها بطريقة مبدعة ومبتكرة. ويمكن الاستدلال عليه عن طريق ملاحظة السلوك الظاهر والذي يتخذ أشكالاً مختلفة لدى الفرد، وقد اهتمت الدراسات لتثبت أن الخيال هو في الحقيقة عنصر أساسي وفعال في منظومة التفكير والنشاط العقلي بشرط استثماره بطريقة جيدة، وقد ربط بعض الباحثين بين حب الاستطلاع والخيال والإبداع باعتبارها عمليات متكاملة تسعى في النهاية إلى الوصول إلى موقف أقل يتسم بالجدية وملاءمة. كما تؤكد (Maggee & Davisa, 1994) أن الخيال مكون متضمن في العمليات الإبداعية، حيث أن الشخص المبدع يمتلك قدرة عالية على السيطرة على العمليات الانتباهية والتصرف ومعالجة الصور العقلية وهو أقدر على تمثيل الواقع بشكل صورة.

وتوصل (Fiowers & Garbin, 1989) أن الإبداع ينتج عن أحد المواقف الخيالية الثلاث¹:

- جهد يسير من العمليات العلاجية والتحويلية للصور لتكون تمثيلاً جيداً ؛
- توليد تلقائي لتمثيل جديد ؛
- تمثيل جديد لا يخضع للعمليات المقصورة.

وتشير دراسات لوجود علاقة بين الخيال والإبداع في قدراته (الطلاقة، الأصالة، المرونة)، ويتضح من ذلك أن كلا من الخيال والإبداع جزء من الأنشطة العقلية للفرد، وهذه الأنشطة لا تلعب أدوارها بمعزل عن بعضها البعض، فنجد الخيال هو أحد آليات الإبداع الذي بدوره يدعو لمزيد من الخيال الذي ينتج عنه مستوى أعلى من الإبداع. وأكد بعض علماء النفس والتربية أن الإبداع يكتشف أو يظهر لدى الأفراد الذين تتوافر لديهم الدافعية وحُب الاستطلاع والخيال.

10- الإبداع (Creativity) والتجديد (Renewal): التجديد إعادة استعمال شيء بطريقة حديثة²، وهو "إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام"³، بعبارة أخرى التجديد يعني إعادة استعمال القديم بطريقة جديدة، كما يعرف (قنديل، 2009) التجديد بأنه: "إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الاقتراب منها، وقد يصاحب التجديد تطوير وتحديث بإدخال إضافات على الشيء تعيد له القيمة الجمالية أو الاستخدامية وتجعله يساير الوقت الحالي"⁴. وهناك علاقة تربط بين الإبداع والتجديد، إذ يعتبر الأول أشمل وأعم من التجديد، بحيث أن كل حالة إبداع تعتبر تجديداً وليس العكس، إذ أن

¹ - العلاقة بين الخيال والإبداع وتنميته، تاريخ الاطلاع: 2019/05/31، من الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/alenshasy/posts/435829>

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 14.

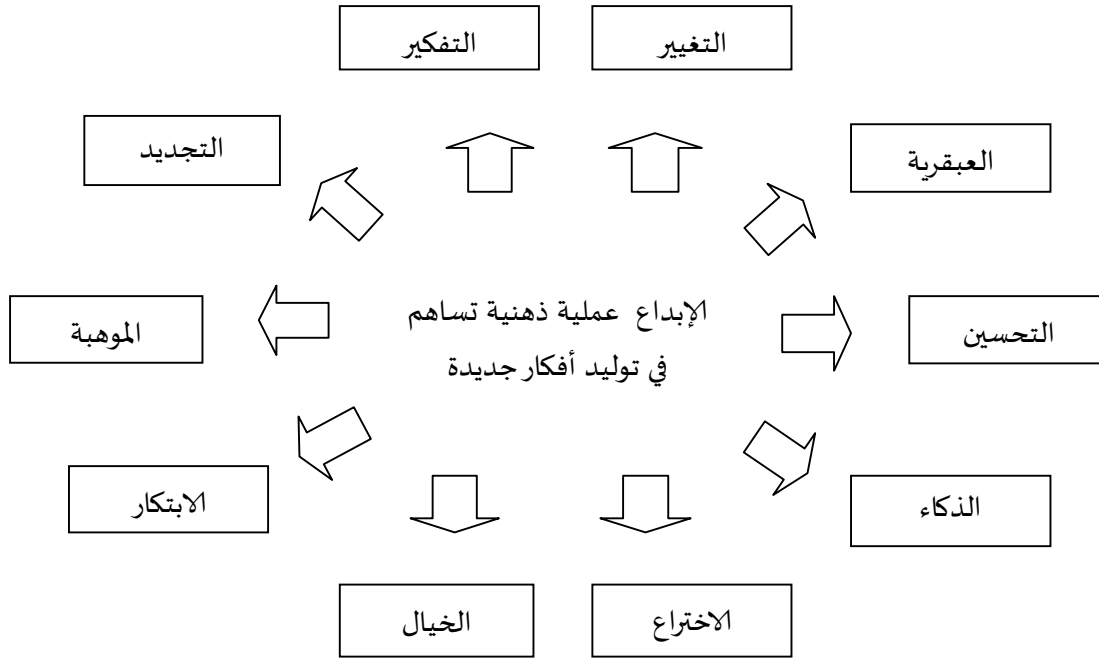
³ - همامة بن عوممة. (2017). دور إدارة رأس المال لفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات

الجزائرية، أطروحة دكتوراه (ل د م) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، ص 26.

⁴ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص 124.

الإبداع يتميز بعنصر الأصالة وهي من أهم خصائصه، أما التجديد فهو عملية نقل أو بعث لشيء تم ابتكاره سابقاً¹. ويوضح الشكل رقم (19) مفهوم الإبداع والمفاهيم المرتبطة به:

شكل (19): حلقة الإبداع – المفاهيم المرتبطة بالإبداع –



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: نظريات الإبداع وأشكاله

إن تفسير الإبداع كظاهرة وتوصيفه؛ غالباً ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة، هذه النظريات والاتجاهات حاولت تفسير مفهوم الإبداع، فمنها ما كان تفسيرها ذو الجانب الواحد للإبداع، ومنها ما تناولت خطوط عريضة لهذا المفهوم، والتي تركت بصماتها المنهجية في دراسة مفهوم الإبداع، ثم إن إعداد نظرية جامعة ومتكاملة للإبداع ليس بالعمل السهل، ولكن يمكن الاستفادة من كل هذه النظريات – وفق نظرة توفيقية – لتتكامل مع بعضها البعض. باختصار؛ تعد محاولات الباحثين لإيجاد نظرية متكاملة للإبداع قد حققت فائدة علمية للباحثين في هذا المجال ساهمت بشكل أو بآخر في أخذ صورة شاملة عن المفهوم تتغير بتغير الموقف لأنها بيّنت جوانبه تبعاً لوجهات نظر أصحاب هذه النظريات والتي أدت إلى ظهور أشكال وتصنيفات عديدة لمفهوم الإبداع. تختلف هذه التصنيفات باختلاف أولئك الباحثين، أو تختلف حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع نفسه، أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين واسعة الأبعاد.

¹ - عبد الكريم الطيف. (2018). محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار (مطبوعة بيداغوجية)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، ص14.

أولاً- نظريات ومداخل دراسة الإبداع:

1- نظريات الإبداع:

عالجت مختلف المدارس مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، وقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، وفيما يلي عرض الخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات¹:

أ- النظرية الترابطية للإبداع: ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها ج. مالتزمان (J. Maltzman)، وميدنيك (Mednick) اللذان يريان في الإبداع تنظيمًا للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقترضات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما، وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدًا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعًا. إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة والتواتر الإحصائي للترابطات، ولذلك يعتبر ممثلوا هذا الاتجاه بأنهم أسهموا في بحث الإبداع. ومثال ذلك؛ البحث المعنون بـ "اختبار الترابطات" (Remote Association Test) لميدنيك، غير أن هذا الاختبار مازال قابلاً للجدل لكون نتائجه غامضة وغير واضحة. وهناك بعض المسلمات بأن العملية الترابطية، خصوصًا الترابطات عبر التشابه تلعب دورًا في العملية الإبداعية، لكن يبدو أنه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الإبداع.

ب- النظرية الكشتالتية في الإبداع: لقد جرت محاولة إعداد نظرية في الإبداع على يد واحد من ممثلي هذا الاتجاه وهو فرتايمر (Wertheimer)، إذ يرى أن التفكير المبدع يبدأ مع مشكلة ما وعلى وجه التحديد تلك التي تمثل جانبًا غير مكتمل - ناقصًا بشكلٍ أو بآخر - وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ الكل بعين الاعتبار، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل. ويميز (فرتايمر) بين تلك الحلول التي تأتي صدفة أو القائمة على أساس التعلم، وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة، والحلول الإبداعية هي تلك الأخيرة، فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس لا على أساس من السير المنطقي. وتنطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات أهمها: أن الحدس لا يشكّل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع فهو الإشارة التي تسبق الحل، إذ يكون مهمًا محتفظًا بطابع شبه غامض لغزّي.

ج- النظرية السلوكية في الإبداع: ظهرت هذه النظرية في رحاب الاتجاه السلوكي، يقول كروبي (Cropley)؛ إن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع وفق الخطوط الأساسية لاتجاههم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الانساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، علمًا بأن هذه العلاقة من حيث آليتها لا تزال غير واضحة وغير متفق عليها حتى من قبل ممثليها. لقد ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره، منها النظرية الارتباطية التي جئنا على ذكرها لممثليها (ميدنيك).

ويدخل أيضًا ضمن إطار السلوكية، مفهوم الإشرط الوسيلي أو الإجرائي (instrumental, operationnel) الذي يرى أن الفرد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقًا من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها، أي أن الفرد، حسب ذلك لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناءً على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه.

¹ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص: 19-23.

وهناك نظريات سلوكية أخرى تسمى "العمليات الوسيطة" (processus de médiation) ومن ممثلها أوزكود (C. E. Osgood)، وهي تعتبر أن ما بين المثير-الاستجابة تتدخل جملة من العناصر المختلفة، ويلاحظ كروبولي أن محاولة دراسة الإبداع على أساس المثير-الاستجابة أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر هام وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.

د- نظرية جيلفورد في الإبداع: غالبًا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل، حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، وتتساوى في ذلك مع منطلقات سبيرمان وثرستون، غير أن جيلفورد أدخل الخصائص اللااستعدادية مثل الطبع (temperament) والدافعية (motivation) التي ترتبط بالإبداع، إلا أنه لم يولها اهتمامًا كافيًا. لقد ميز جيلفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي: المرونة، الأصالة والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات، ولقد صنفت العوامل الاستعدادية للتفكير المبدع (الإنتاجي) حسب وجهة نظر جيلفورد في مجموعة الاستعدادات الافتراضية (المبدعة).

وعلى الرغم من أن تحليل بنية الإبداع (بالواقع بنية العقل) كان تحليلًا رائعًا بالقياس إلى النظريات الأخرى، إلا أن نظرية جيلفورد لا تخلو من مأخذ وهي أنها تتوقف عند العوامل العقلية للإبداع بصورة أساسية، علما بأنها لم تنف عوامل الشخصية في ذلك، والمأخذ الآخر هو تناوله للدور الدينامي لعوامل الوسط أو البيئة بشكل تجريدي.

هـ- الاتجاه الانساني والإبداع: يمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء: فروم، ماسلو، روجرز وآخرون، ويعرف هذا الاتجاه أيضًا في علم النفس تحت تسمية "الشخصانية" أو السيكولوجية الشخصية، إذ يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الانسانية التي تنطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل في صيرورة دائمة التطور. ويرى (تيلور) أن أصول علم النفس الانساني ترجع إلى ما تضمنته أطروحات علم النفس التحليلي من المظاهر الإيجابية. ويبدو هذا الاتجاه بأنه ردة فعل تجاه السلوكية وردة فعل تجاه التحليل النفسي، ولهذا السبب يدعى "القوة الثالثة"، حيث يقف ضد السلوكية بكونها آلية لم تطرح الشخصية (الفرد) في نظريتها، وضد التحليل النفسي الممثل بفرويد الذي بنى نظامه على الشخص المريض. ويؤكد ممثلو هذا الاتجاه احترام الانسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحبّ اطلاعه وإبداعه، وهذا ما يسمى الاتجاه الانساني بالمظهر الإيجابي.

إن واحدًا من مفاهيم علم النفس الانساني في مجال الإبداع، هو التحقيق الذاتي، ويعني الشحنة الدافعة نحو الإبداع الذي يمتلكه كل انسان، ويشتهق الدافع الإبداعي - وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه - من الصحة السليمة والجوهرية للانسان، حيث يرى (روجرز) أن التحقيق الذاتي يعني التعبير المليء بالانسانية وهو مرادف لـ "الوظيفة الكاملة للانسان"، أما بالنسبة لـ (ماسلو) فيعني "الصحة نفسها"، أما (فروم) فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيدًا عندما يبدع شيئًا ما، بشكل عفوي، وعندما يتحد مع العالم ومع نفسه، حيث إن عقله وعاطفته يكونان في انسجام تام.

إنّ الإبداع بالنسبة لهؤلاء؛ هو عملية من العلاقة بين الفرد السليم والوسط المشجع والمناسب. إن تحقيق الفرد لإنتاج ما هو أمر ثانوي تجاه التحقيق الذاتي المبدع للشخص (النزوع للتطور والنضج والتشعب والتوسع)، وتجاه نشاطات القدرات العضوية الحية كافة (روجرز)، ويميز (فروم) بين الفعل الواقعي المبدع والاستعداد الإبداعي (التحقيق الذاتي المبدع)، ويقوم الإبداع - كما يراه فروم - على الاستعداد الإبداعي حتى ولو لم يؤدّ إلى إنتاج واقعي ملموس.

خلافًا لـ (فرويد) الذي يرى مصدر الإبداع في الصّراع، أو فيما هو نفسي مرضي، فإنّ الاتجاه الانساني يرى هذا المصدر في الصحة الانسانية السليمة، فينفي المفهوم الفرويدي حول طبيعة الانسان المضادة للمجتمع، أي التنافر بين الشخص والمجتمع، أي يبحث هذا الاتجاه أسباب المظاهر العدوانية والتدميرية عبر تأثير الوسط الخارجي، وهذه النظرة هي نوع من "التحقيق" لمفهوم (روسو) الذي يرى أن الانسان خير بطبيعته ولكن المجتمع هو الذي يجعله سيئًا وشريرًا.

إن ما يميز هذه النظريات والاتجاهات هو تفسيرها ذو الجانب الواحد للإبداع، وأن إعداد نظرية جامعة ومتكاملة للإبداع ليس بالعمل السهل، لكن يمكن الاستفادة من هذه النظريات - وفق نظرة توفيقية - لتتكامل مع بعضها البعض.

بينما قام عدد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار عُرفت فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، ومن هذه النظريات¹:

أ- نظرية (March & Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب- نظرية (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج- نظرية (Wilson): بيّن عملية الإبداع من خلال 3 مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية ممّا يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثيرًا إيجابيًا لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د- نظرية (Harvey & Mill): استفادا مما قدّمه (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمة وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجة حالات (مشكلات) تم التصدي لها سابقًا (الخبرات السابقة)، وأيضًا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة مشكلات غير روتينية أو استثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية

¹ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 16-18.

والعضوية. وتناولوا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية كحجم وعمر المنظمة، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، وكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوبًا أكثر إبداعًا لمواجهتها.

هـ- نظرية (Hang & Aiken): أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلًا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحلها كالآتي:

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

و- نظرية (Zaltman & others): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

2- مداخل دراسة الإبداع:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع بصفة عامة، ويتبع هذا التعدد تنوع في المداخل لدراسة هذه الظاهرة، وفيما يلي استعراض للمداخل المختلفة لدراسة الإبداع¹:

أ- الطريقة الأولى؛ وتركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها المبدع، لإنتاج الأفكار الأصيلة، وفي معرفة كيف يتعامل المبدع مع المواقف والأحداث؟ وبماذا يستعين؟

ب- الطريقة الثانية؛ والتي تركز على النتائج، وهي تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع، وكذلك لمعرفة ما إذا كان الناتج يتصف فعلاً بالأصالة، والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة.

ج- الطريقة الثالثة؛ والتي تركز على الشخص القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه، وتحديد مستوى إبداعه.

وتعتبر هذه الطرق مناسبة لدراسة الإبداع في المنظمات، كونها تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، ومستوى النتائج، وتشخيص الفرد المبدع.

¹ - باسم حوامدة، محمد حراشة. (2006). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود سلسلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 18(2)، ص502.

ثانياً- أشكال الإبداع:

هناك من يرى أن هناك خمسة أشكال للإبداع وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة "يوتا" لدراسة الإبداع، وهي كما يقول الأستاذ المبدع (زهير منصور المزيدي) في كتابه "مقدمة في منهج الإبداع"، وقد صنّفها كما يلي: الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الاختراعي، الإبداع التجديدي، الإبداع المنبثق أو الجديد، وهي كالتالي¹:

1- الإبداع التعبيري: ويبدو أن ما يميز الناخبين في هذا النوع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل.

2- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبًا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3- الإبداع الاختراعي: هذا النوع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد، عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" أو "Synthesis"، كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة القائد ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

4- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى أو النوع من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة وغيرها، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافًا جذريًا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية "التجديد".

5- الإبداع الانبثاقي: هو أرفع صورة من صور الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تمامًا في أكثر المستويات وأعلاها تجريديًا، مثل إيجاد وإبداع آفاقًا جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

بينما رأى (Jones, 2004) بأن الإبداع يُصنّف إلى نوعين هما²:

1. الإبداع الجذري: هو التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

2. الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

ويضيف أن كل من (Brockman & Morgan, 1999) قد صنّفا الإبداع إلى:

¹ - طارق السويدان، محمد العدلوني، مرجع سابق، ص: 30-33.

² - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص: 55.

1. الإبداع التقني: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل.
2. الإبداع التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

أما (مسلم، 2015): فيصنف الإبداع إلى أربع أنواع أساسية هي¹: الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، الإبداع في الخدمة والإبداع في مجال التسويق.

1- الإبداع التكنولوجي: تستعمل كثيراً كلمة الإبداع التكنولوجي للدلالة على شيء جديد، بارع أو مدهش، أو فريد من نوعه، حتى عند الحديث حول تلك الأفكار البارة والفنون، دون التمييز بين تلك الأشياء الخاصة من حيث طبيعتها، وحقيقة الأمر أنه ليس كل شيء بارع، رائع أو جديد هو إبداع تكنولوجي. واستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي (Josef Schumpeter) سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الانجليزي لأكسفورد (OED: L' Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 أن الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء جديد معد من شيء جديد وغير معروف². أي هو الخطوات العلمية والتقنية التي تهدف إلى إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات للسوق بما يضمن لها خبرة السبق في طرح المنتج الجديد في الصناعة³. وعرف الاقتصادي (Morin, J) سنة 1986 الإبداع التكنولوجي على أنه: "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال لتكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وترجم بنتيجة صناعية"، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن: "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)"⁴. وحسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي.

2- الإبداع التنظيمي: والذي يعتبر من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام، وقد عرف (Robbins, 1993) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية. وعرفه (Hage, 1999) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو

¹ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 28-29.

² - المرجع السابق، ص: 57.

³ - عبد الرؤوف حجاج. (2015). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص: 22.

⁴ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 58 - 59.

تكنولوجيا أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة¹. ويقصد به أيضًا إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، وهذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية².

3- الإبداع في الخدمة: والمقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

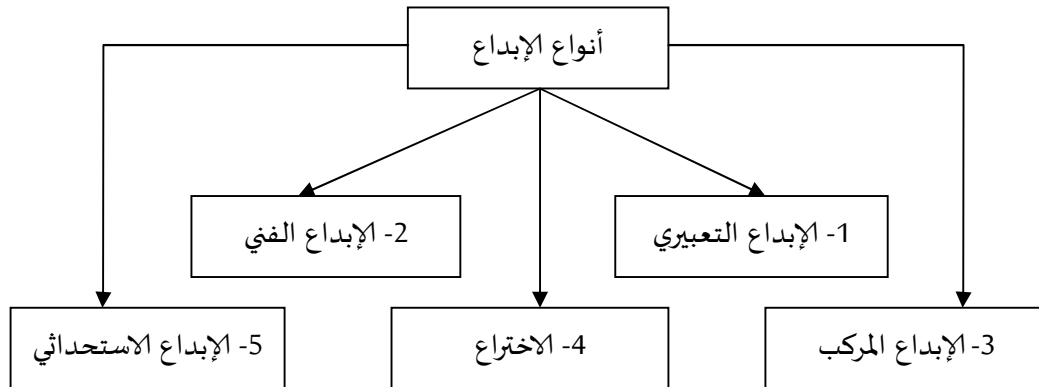
4- الإبداع في مجال التسويق: يعنى به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق... الخ.

أما بعض الباحثين أمثال (Taylor) فيصنفون الإبداع إلى خمسة أنواع أيضا هي³:

1. الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احترام مهنة وفن معين.
2. الإبداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يُضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام أو الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم مختلف بحيث يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
3. الإبداع المركب: هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء؛ مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
4. الاختراع: يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، لكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرًا جديدًا وتقوم بأداء مهمة مميزة كاختراع الكمبيوتر.
5. الإبداع الاستحدثي: ويتمثل في عملية استخدام شيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

وقد لخص (خصاونة، 2011) أنواع الإبداع في الشكل رقم (20) الآتي:

شكل (20): أنواع الإبداع



المصدر: عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص55.

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص34.

² - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص29.

³ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص54.

المطلب الثالث: الشخص المبدع وأهم سماته

تُعدّ دراسة الشخصية المبدعة والسمات التي تتميز بها ... من الموضوعات الرئيسية التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع، ذلك أن هذا النوع من البحث ذو أهمية سواء بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير ذاته وقدراته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين، والذين يمكن التعرف عليهم من خلال دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. وتوصلت العديد من الدراسات أن هناك عددا من الخصائص إذا توافرت في الفرد يمكن اعتباره شخصية مبدعة، والتي يمكن تصنيفها إلى صفات ذهنية، نفسية، عملية وأخرى انسانية.

أولا- مفهوم الشخص المبدع:

يتغير الناس كلما تقدم بهم العمر، ويقومون بسلوكيات مختلفة كلما تغيرت المواقف، فقد يتصرفون بطريقة معينة في موقف ما، وبطريقة أخرى في مواقف مختلفة، إذن هناك شيئا من الثبات والاتساق والاستمرارية في السلوك البشري وشيئا من التباين أيضًا، وتعتبر الشخصية من أكثر الخصائص الأكثر ثباتًا. وتعرف الشخصية بأنها "ذلك النمط من الأفكار والمشاعر والسلوكيات التي تميز شخصا عن آخر وتستمر في الوجود عبر الزمن والمواقف". وهي "مجموعة من الخصائص والصفات المميزة لذات الفرد عن غيره من الأفراد"، هذا يعني أن الشخصية هي حصيلة الترابط بين هذه الخصائص المنفردة والتي تكون نسقًا أو نظامًا متكاملًا وديناميكيًا، وهنا لا بد من الإجابة على عدد من التساؤلات المهمة حول شخصية المبدع، وكيفية تكوّن هذه الشخصية أهمها ما يتعلق بالفرق بين شخصية هؤلاء وشخصية باقي الناس الذين لم يتميزوا بالإبداع في أي مجال من المجالات والسمات التي يمكن أن تتميز بها الشخصية المبدعة¹. ويعرف الشخص المبدع بأنه "الشخص المرن ذو الأفكار الأصلية، والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة، تعطىها معان تختلف عن ما هو متداول، أو متفق عليه بين الناس"².

ويصبح الفرد أكثر إبداعًا عندما يشعر أنه مدفوع في المقام الأول باهتمام، ورضا وتحدي الوضع، وليس الضغوط الخارجية، ثم إن العاطفة والاهتمام تثير رغبة الشخص الداخلية في فعل شيء فريد لإظهار نفسه، وتزيد من إحساسه بالتحدي أو تصبح دافعًا لحل مشكلة لم يتمكن شخص أي آخر من حلها، وداخل كل فرد، فالإبداع هو وظيفة تتحقق إذا توافر فيه ثلاث (3) مكونات: أولاً الخبرة؛ ثانياً مهارات التفكير الإبداعي وأخيراً الدافع³.

وقد حاول كرتشفيلد في دراسته (Crutchfield, 1961) أن يصف السمات التي يمكن تمييز الأشخاص المبدعين من جميع النواحي، فهم في النواحي المعرفية يكونون أكثر مرونة وطلاقة كما أن مدركاتهم ومعارفهم تتميز بالتفرد والأصالة، أما في تناولهم للمشكلات التي تعرض لهم فهم يميلون لاستخدام الحدس، كما يكونون حاسمين متفتحي الإدراك ويفضلون التركيب على البساطة، أما في المجالات الانفعالية والدافعية فهم يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للاندفاعات

¹ - تربي الدعجاني، مرجع سابق، ص59.

² - مبارك العنزي. (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ص40.

³ - Okpara. F . O, Op.cit, p4.

والتزوات، وينجزون عن طريق الاستقلال أكثر مما ينجزون عن طريق الانصياع، كما يتميزون بالفردية وعندهم دوافع ذاتية قوية مدعّمة بنجاحهم في عملهم¹.

ثانيا- السمات والصفات المميزة للشخصية المبدعة:

يتّسم الفرد المبدع في خروجه عن المألوف التقليدي ولديه دافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة في العمل، وميل واسع للاطلاع يظهر من خلال اندفاعه على تحصيل العلم والرغبة في المعرفة وميل للاستقلالية ... وغيرها، وذلك ناتج من أنه لا يفكر بالطريقة نفسها التي يفكر بها الآخرون.

1- السمات المميزة لمفهوم الإبداع: هناك مجموعة من آراء المهتمين بالإبداع والذين تناولوا سمات الإبداع كل حسب وجهة نظره، وفيما يلي عرض لبعض هذه السمات المميزة للمفهوم²:

- الإبداع يعد ظاهرة فردية وجماعية: والإبداع ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات، بل إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون أكثر إمكانية وإتاحة وبصفة أكثر إمكانية وإتاحة عبر المراحل التاريخية المختلفة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- الإبداع كالتخصصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية إذ تعطى للإبداع النوعية المميزة فضلا عن دور العوامل التربوية الفعالة في تنمية الاستعدادات للإبداع إذ تزداد درجة الاستجابة ونمو الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد؛ لا يقتصر الإبداع على الخبراء والعلماء والاختصاصيين، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع لأن شخصيته تنطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها، حيث تختلف هذه العناصر الإبداعية من فرد لآخر وفقا للفروق الفردية، والظروف الموضوعية والبيئية المحيطة بالفرد التي تؤدي إلى ظهور ملكات الإبداع أو اختفائها.

- الإبداع علم نظري تجريبي: قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويوجد عدة حلول متكافئة لها.

- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.

- الإبداع قابل للانتقال والتطبيق.

- الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها.

- الإبداع قادر على ملاحظة التناقضات والنواقض في البيئة.

- الإبداع لا يشترط الجدة للآخرين، بل يكفي أن تكون الفكرة جديدة للشخص نفسه.

- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف من خلال منظور جديد.

¹ - تربي الدعجاني، مرجع سابق، ص 61.

² - أحمد إمام، مرجع سابق، ص: 174-175.

2- سمات الشخص المبدع: تشير دراسات أنّ الشخص المبدع يمتلك سمات تميزه عن الآخرين، هذه السمات قد تتوفر كلها أو بعضها في الشخص المبدع، وغياب بعضها لا يعني عدم قدرة الشخص على الإبداع، إنما هي سمات مساعدة ومؤثرة.

ويشترط في الشخص المبدع أن تكون له القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة (التفكير الإحاطي)، وأن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات في البيئة، ولا يشترط الجودة بالنسبة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة بالنسبة للشخص نفسه، والشخص المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال منظور جديد¹. وقد وصف رينزولي (Renzulli, 2004) الشخص المبدع بأنه ذو طلاقة ومرونة وأصالة في الأفكار، منفتح على الخبرة، مستجيب للجديد حتى وإن كان غير منطقياً في الأفكار والأفعال في منتجاته أو منتجات الآخرين، محب للاستطلاع، تأملي، مغامر، يتلاعب بالأفكار، لا يخشى المخاطرة في أفكاره وأفعاله إلى الحد الذي لا يمكن فيه كبح المخاطر، حساس للتفاصيل، يقدر الجماليات في الأفكار والأشياء، يمتلك استجابات فعالة للمثيرات الخارجية سواء كانت أفكاراً أو مشاعر². ويصنف (خير الله، 2015) صفات المبدعين إلى أربع صفات أساسية هي³: صفات ذهنية؛ صفات نفسية؛ صفات عملية وصفات انسانية.

2-1- صفات ذهنية: وتتمثل في:

- يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد، وله ذاكرة قوية في بعض الأمور وقادر على الإلمام بالتفاصيل ؛
- مثقف ولديه معرفة واسعة ويحتاج إلى فترات تفكير طويلة، يركز على النقد البناء ودائم التساؤل ؛
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحمل أكثر من تفسير، ويقترح أفكاراً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة ؛
- يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات للموضوع الذي يهّمه، ويفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ ؛
- لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء، ويحب البحث والتفكير والتأمل الذهني ؛
- لديه قناعات أساسية خاصة به، كما أنه متعدد الميول والاهتمامات ؛
- يهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها، وبطيء في تحليل المعلومات وسريع في الوصول إلى الحل ؛
- يتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي، ويحب الأمور الغريبة والجديدة.

2-2- الصفات النفسية: وتتمثل في:

- قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات، ويحب التميز بعمله ولا يحب التقليد ؛
- متفائل بطبيعته، ويعتمد كثيراً على أحاسيسه ومشاعره ؛
- لا يهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة، ويبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب ؛
- يهتم ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها ؛
- لديه إرادة قوية، عنيد لا يتخلى عن رأيه ولا يستسلم بسهولة، لديه ثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد ؛
- يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها ؛

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص28.

² - صلاح الدين عطا الله، مرجع سابق، ص4.

³ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 24-27.

- يتميز بطموح عالي جدًا، ولديه شعور بأنّ عنده مساهمات خاصة.

2-3- الصّفات العملية: وهي:

- لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية، ويسعى دائما لتحسين عمله، ويتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة ؛
- يفضل القيام بالأعمال التي تتطلب التحدي، ويميل إلى المغامرة ويحب التجريب ؛
- قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة، إلا أنّ أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب ؛
- يثابر على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين ؛
- لا يهتم كثيرا بالرسميات التنظيمية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة ؛
- من المهم أن يتناسب عمله مع رغبته وليس العكس، كما يحل المشاكل دون التأكد من كيفية الحل.

2-4- الصّفات الانسانية: وتتمثل أساسًا في:

- حساس ولديه روح الدّعابة والفكاهة، شجاع، مقدام وصبور، منفتح على التجارب الانسانية وعلى المحيط الخارجي ؛
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السّلطة أو التسلّط، كما أنه قادر على مقاومة ضغوط الجماعة ؛
- يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز ولكنه يعمل حتى لو قاومه الآخرون ؛
- بحاجة إلى اعتراف الآخرين بقدراته الإبداعية (يحب الثناء والمدح) ؛
- يشعر بقدر كبير من الغبطة والسّرور عندما يمارس العمل الذي يبذل فيه.

3- كل شخص يمكنه أن يكون مبدعًا:

مضى زمن كان الاعتقاد السائد فيه أن عددًا قليلًا فقط من إدارات الشركات يضم أشخاصًا مبدعين، ربما في مجال التسويق أو الاتصالات أو تطوير المنتجات، ففي هذا الإطار القديم، كان المديرون التنفيذيون هم فقط الذين يتمتعون بالذكاء والبصيرة لحل المشكلات وتطوير المفاهيم الجديدة، هذا التقييد ألقى عبئًا كبيرًا على كاهل (القلة المبدعين) للوصول إلى جميع الإجابات اللازمة، كما أنه وضع القيود على أفكار بقية الموظفين الذين كانوا أكثر دراية بالوضع، والأهم من ذلك، أن هذا الاعتقاد الشائع بأن الإبداع مقصور على قلة مختارة هو اعتقاد خاطئ تمامًا.

هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة المستويات وكافة الوظائف وفي كل الشّركات، وكل فرد في أي شركة قادر على أن يكون مبدعًا، وكل منظمة يشغلها مجموعة عمال مهرة تستطيع تشجيع الإبداع والاستفادة منه، مثل أي منظمة لديها طاقات تفكير ضخمة¹.

وقد يظن البعض أنّ الإبداع يرتبط بالاختراعات أو الاكتشافات العظيمة فقط، وبالتالي فإنه حكر على العلماء والخبراء، ويحتاج إلى إمكانات ضخمة، وإنّ أي عامل في منظمة إدارية، وخاصة المنظمات الصغيرة، غير مطالب بأكثر من أن ينجز مهامه التي تشملها وظيفته، والحقيقة .. أن الأمر يختلف تمامًا، وأن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفًا أسى من

¹ - كارول جومان. (2010). الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة: باهر عبد الهادي، مؤسسة الريان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، ص20.

أهدافها فسيكون مصيرها الفشل والتردي، وبالتالي؛ فإنّ أي موظف على اختلاف مستواه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه، ووظيفته ومنظّمته، وبذلك يفقد مبرراً هاماً لاستمراره، أو احتفاظه بوظيفته، أو على الأقل لتقدمه وارتقائه¹.

إذن، الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد أو فئة معينة، أو حكراً على الخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع، وتنطوي مقوّمات شخصيته على عناصر إبداعية، وتختلف هذه المقوّمات والعناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث قد تعمل هذه الظروف إمّا على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، أو تعمل على إحباطها عند البعض الآخر². إذن كل فرد قادر أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق لذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي.

المبحث الثاني: الإبداع عملية ديناميكية في المنظمة

الإبداع محاولة انسانية للفرد لاستخدام التفكير والقدرات العقلية وما يحيط بها من مؤشرات بيئية لخلق وإنتاج أفكار لم يسبق وأن تم التوصل إليها من قبل، وقد تتواجد تلك القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة بين الأفراد، وذلك تبعاً لاختلاف النشأة والتعليم والخلفيات، كما أنّ المهارات والقدرات الإبداعية يمكن اكتسابها من خلال التعليم أو التدريب والخبرة في المجال الذي يعمل فيه الفرد، وقد اتجهت أنظار الباحثين لدراسة هذا المفهوم على المستوى التنظيمي أولاً كونه البيئة الأم لإدارة الإبداع، وثانياً على المستوى الشخصي كونه العامل المؤثر في تحقيق المقاصد التنظيمية.

وإذا كان الشخص يتمتع بمستوى مرتفع من القدرات والمهارات الموضوعية، ولكنه يفتقر إلى مهارات الإبداع، فهو لن يتمكن من القيام بعمل إبداعي، وتكون مهاراته الموضوعية أكبر عائق أمام الإبداع. أما إذا كان الشخص يتمتع بمهارات الإبداع، فيمكنه استخدام المهارات الموضوعية بطريقة جديدة، أو زيادتها وتبني طرق أفضل لاستخدامها.

المطلب الأول: مكونات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية

الإبداع ظاهرة معقدة، أو هو جملة من الظواهر، ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب، ويرى بعض الباحثين أن الإبداع صفة أو سمة شخصية، بينما يرى البعض الآخر أن الإبداع ليس سمة شخصية بل مهارة أو عملية تحقق إنتاجاً إبداعياً، والذي ينمو في ظل مجموعة من المواقف المختلفة توفرها البيئة للفرد المبدع حتى تسهل من قدرته على الإبداع. والعملية الإبداعية كغيرها من العمليات لا بد لها من مراحل لتتم بها، حيث تصف تلك المراحل الإبداع بأنه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن كثير من العمليات النفسية الأخرى، إنها دائماً عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة بداية من كشف المشكلة وحتى تحقيق الناتج الإبداعي.

¹ - باسم حوامدة، محمد حراشة، مرجع سابق، ص 495.

² - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 180.

أولاً- مكونات الإبداع:

يرى دونالد ماكينون (Mackinnon) الباحث المشهور في الإبداع، أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي¹: الشخص المبدع؛ العملية الإبداعية؛ الإنتاج الإبداعي والموقف الإبداعي. أما (ألكسندرو روشكا) فيرى أن أبعاد الإبداع تتمثل في: عملية الإبداع، النتائج الإبداعية، الشخصية المبدعة والوسط أو المناخ الاجتماعي للإبداع، ويضيف بعداً آخرًا لهذه الأبعاد هو "الإبداع الجماعي أو الجماعة المبدعة" حيث إن عدد قليلًا من الباحثين قللوا من شأن هذا البعد وشككوا بإمكانيته، وذلك تحت تأثير تقاليد (النظريات الفردية) غير أن أبحاثًا عدة أكدته وأثبتته²، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- الشخصية المبدعة (Creative personality): الشخصية المبدعة تتجسد في ذلك الشخص الذي يملك غريزة الطموح إلى أبعد الحدود، يبحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف، يستخدم العقل والخيال ليصل إلى ما يريد، كما يحاول البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة من كافة النواحي والاتجاهات. يملك عدة خصائص شخصية وانفعالية مثل: المثابرة، الميل للبحث، حُب الاطلاع، الالتزام بالعمل، الدافعية الذاتية العالية، الثقة بالنفس، المغامرة... وغيرها.

إذن، يتميز الشخص المبدع بخصائص عدّة تميزه عن الشخص العادي، تندرج على ميزات درجات لا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها، وإنما يختلفون في مدى توافرها كلها أو بعضها، وقد توجد هذه الخصائص عند الحد الأعلى عند فريق منهم، وفي حدها الأدنى عند فريق ثانٍ، كما توجد على درجات أخرى بين هذين النقيضين، كما أن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين في وقت معين دون غيره، أو في فترة زمنية معينة، وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعون والتي تتمثل في³:

- أصالة الفكر وعدم التقليد الجامع (غير الواعي) وإذا نقلوا عن الآخرين شيئًا يطبقون عليه بعدًا جديدًا أو أبعادًا عدّة ؛
- تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم وأفكارهم وآرائهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء، تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم ؛
- يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ويحاولون تعريفها جيدًا، ويتوفر لديهم قدرًا من التحدي يحركهم نحو علاجها ؛
- يفكر الشخص المبدع قبل الإجابة عن المشكلة، يحلل الحقائق والمعلومات وينير الأسئلة التي تضيء له الطريق نحو الحل؛
- يؤجلون حكمهم عن الأشياء حتى يختم الموضوع في أذهانهم، وبعدها يكون تفكيرهم خلاقًا تأمليًا لا يعتمد على النوازع الشخصية أو الانفعال اللحظي ؛
- يتوفر لديهم خيال واسع وفكر خلاق، ولديهم مرونة إذ يخرجون بأفكارهم عن الأنماط أو القوالب التقليدية ؛
- الحماس تجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التي يدور حولها اهتمامهم وأفكارهم، كما يتميزون بالاجتهاد والمثابرة لتحقيق أهدافهم التي يسعون إليها، ولديهم حب الاستطلاع والبحث عن كل جديد بالإضافة إلى القدرة على الاتصال ؛

¹ - بسام مطاوع، تنمية التفكير ومهارات وتحفيز الإبداع، تاريخ الاطلاع: 2017/12/26، من الموقع:

<https://www.gulfkids.com/vb/showthread.php?t=5185>

² - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص18.

³ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص ص: 144-146.

- الإصرار ومقاومة العقبات التي تعترض طريقهم وعدم الانسحاب والاستسلام، وكذلك تجاوز النقد المحيط لهم والمواجهة للمواقف العدائية التي تقف عائقاً في سبل أهدافهم ؛
- يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم وتحليلها وعدم التعجيل في الحكم أو النتائج ؛
- الاستقلالية وعدم التبعية للآخرين وعدم توافقهم مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الآخرون ؛
- يهتم المبدعون بالمعاني والمؤثرات ولا يشغلون أنفسهم كثيراً بالتفاصيل والجزئيات لأنها قليلة الأهمية ؛
- لديهم القدرة على العمل الجاد واستغلال الفرص والاستفادة منها ومقاومة الفشل.

2- العملية الإبداعية (Creativity process):

يرى (Ehrenweig) العملية الإبداعية على أنها شبكة ملتوية معقدة الطرق ومعروفة المسار الأفضل عبرها دون امتلاك جميع المعلومات الكاملة للاختبار، وظهرت العملية الإبداعية للآخرين على شكل سلسلة من الخطوات، يقوم بها الشخص المبدع وتحدث بمجملها تغيراً إدراكياً سريعاً نسبياً، وعرفها (ديوي) بأنها ظهور حالة من الشك والحيرة، ينشأ معها التفكير، وتتبع الحالة بالبحث لإيجاد مواد تبعد الشك وتهدئ الحيرة، وتشير (Amabile, 1988) إلى مقومات العملية الإبداعية، حيث تتطلب البعد المعرفي والتدريب والخبرة والخصائص الشخصية والدافعية والمثابرة، وبالتالي فهي قدرة الفرد على الحضور في البيئة الاجتماعية بمستوى من الدافعية يوجه نحو المهمة وبناء التصورات لأداء المهمة.

ثم إنَّ العملية الإبداعية هي مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية وانتهاءً بتحقيق النتائج الإبداعي، وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير والقدرة على نقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر¹. إنَّ أكثر الباحثين شهرة في معرفة وتحليل العملية الإبداعية هم (Patrick. C & Walls. G) إذ صنفوها لأربع مراحل²: مرحلة التحضير أو الإعداد (Preparation)؛ مرحلة الكمون أو الاحتضان (Incubation)؛ مرحلة الإشراق (Illumination) ومرحلة التحقق (Verification)، ويضيف (خير الله، 2015) مرحلة أخرى لهذه المراحل هي مرحلة التركيز، فيرى أن العملية الإبداعية تتكون من خمس مراحل هي: مرحلة الإعداد (Preparation)؛ مرحلة التركيز (Concentration)، مرحلة الكمون أو الاحتضان (Incubation)، مرحلة الإشراق (Illumination) ومرحلة التحقق والتجريب (Verification) (انظر المحور 2 لهذا المطلب).

3- الإنتاج الإبداعي (Creativity product):

المعيار الرئيس لتقويم الإبداع أن يكون النتاج فيه جديداً وأصيلاً وذا قيمة للمجتمع في الوقت ذاته، ويمكن للنتاج أن يظهر بأشكال عديدة، وذلك وفق وظيفة هذا النشاط أو ذلك، ووفق طبيعته ودرجته ومستواه في الأصالة والقيمة والفائدة من أجل المجتمع، هذا التنوع في النتاج يمكن أن يندرج في صنفين: النتاج المحسوس الواقعي المنفصل نسبياً عن مبدعه؛ والنتاج الذي لا ينفصل عن مبدعه، بل يتصل به مباشرة، وهذا النتاج يعبر بوضوح عن الشخصية المبدعة³.

¹ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص 31.

² - ماهر حسن، مرجع سابق، ص ص: 126-127.

³ - ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص 27.

4- الموقف الإبداعي (Creative attitude):

هو مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه. وتستند فكرة المواقف الإبداعية لافتراض مفاده أن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، فالموقف هو الفيصل في تحديد أن شخصاً ما مبدعاً أم لا، فقد يكون الفرد مبدعاً في موقف و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى. إن النظر إلى المواقف والانتباه لها والإحساس بمكوناتها يتطلب تفكيراً غير عادي، ولا ينتبه إلى هذه المواقف والقضايا إلا أفراد ألقوا مخالفة النظرة التقليدية إلى الأشياء¹، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً. أما (Ross Mooney) فيرى أن هناك أربع نواحي يتكون منها المزيج الإبداعي هي²: البيئة الإبداعية؛ الشخص المبدع؛ العملية الإبداعية والمنتج الإبداعي. وسيتم التطرق لعنصر البيئة الإبداعية فقط كون العناصر الثلاث السابقة تم التطرق لها.

5- البيئة الإبداعية (Creativity environment):

تمثل مجموع القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة. وبالتالي فإن ثمرة الإبداع لا يمكن أن تنمو إلا في بيئة مناسبة من الخصائص والمميزات، ما يجعلها المكان الوحيد والمناسب لإبراز الإبداعات الفردية ومن ثم تسويقها وتثبيتها للمنافسة في السوق، ولكن واقع الحال في بيئات العمل يحد كثيراً من انطلاق الملكات الفردية فضلاً عن دعمها أو توظيفها³. والمناخ الإبداعي أو ما يطلق عليه (ماكينون) مصطلح "الوضع الإبداعي"، هو حسب رأيه مجموع ما يحيط بالفرد من أمور اجتماعية، وتأثير العمل والثقافة حيث يمكن لها أن "تسهل" أو "تثبط" التفكير والأفعال الإبداعية، ويفهم ضمناً من مصطلح (ماكينون) أن ما نسويه إبداعاً ليس خاصة محددة الشخصية، بل هو شيء متغير، يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت⁴.

ثانياً- مراحل العملية الإبداعية

لقد قدم والاس (Wallas) وصفاً لأربعة (4) مراحل تمر بها عملية الإبداع، وتعتبر مرحلتى التفرخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي⁵:

1- مرحلة التحفيز (Preparation): تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ، ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي، وإضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً، وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات لمثل هذا التدريب والإعداد خاصة في مجال الأدب، أما في

¹ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 81.

² مفهوم الإبداع ومحدداته في المؤسسة الاقتصادية، ص 10، تاريخ الاطلاع: 2018/03/16، من الموقع:

dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/5/Chapitre1.pdf

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص 98.

⁴ ألكسندرو روشكا، مرجع سابق، ص 71.

⁵ عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص: 23-25.

حالات الإبداع العلمي من الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكرًا أن يكون عالمًا، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للابتكار في مجال الفنون لأن المعرفة بالأساليب الفنية شرط ضروري لأي عملية ابتكارية في هذا الميدان.

2- مرحلة التفريخ (**Incubation**): لا ينشغل الانسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريًا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، ويعتمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مرّ بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن.

وهناك افتراض لم يُدعم بعد، يقول أن المشكلة التي تشغل فكر المبدع مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتًا، ومع أنه لا يمكن معرفة كيف يأتي الحل إلا أنه قادم، ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي. ويتباين سلوك المبدع خلال مرحلة التفريخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ربما يغلب على سلوكه أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة وحتى الإحباط ويصبح سهل الإثارة يستسلم للعوامل المشتتة، وقد يشعر فرد آخر بالحزن والاكتئاب، إنّ ممارسة الفرد للاسترخاء أو الكسل أو النوم تحدث لديه نوع من التغيير، والذي يمكن أن يقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل، وبهية الفرصة ليزوغ الإبداع من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام.

3- الإلهام (**Illumination**): يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبًا بحالات عاطفية من النشوة والارتياح، هذه المرحلة ليست منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة، فقد يأتي الإلهام خلال النوم، إذ ذكر (ديكارت) العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءت على شكل حلمين اثنين، وذكر فرديريك كيكولي (Kekule. F, 1829-1896) بأنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون والهيدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم، حيث رأى أن هذه الذرات ترقص على شكل حلقة، فقادته الحلم للفكرة المعروفة باسم حلقة البنزين والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية.

4- مرحلة التحقق (**Verification**): يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجوده ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات النفسية الأخرى، إنها دائمًا عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة، وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الإبداع إلى مراحل متميزة، ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مرحلتَي التفريخ والإلهام باعتبارها مرحلتان أساسيتان يلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر.

وبمجرد أن أدرك الناس أن الإبداع قد لا يكون مجرد موهبة من الله، بل يمكن تعلمه، فقد لخصت الأبحاث عملية الإبداع في عام 1926 استنادًا إلى أبحاث (Wallas) في كتاب "فن الفكر"، وقد خلص الباحث أن عملية الإبداع تتكون من أربع مراحل أساسية هي¹: مرحلة الإعداد؛ مرحلة الحضنة؛ مرحلة الإضاءة أو الإشراق؛ مرحلة التحقق.

¹- Stamm. B. V. (2008). **Managing Innovation, Design & Creativity**, John Wiley & Sons LTD, 2nd edition, p14.

ويؤيد ما سبق بعض الباحثين أمثال (أوسبورن، جوردن، فريمان...)، حيث يرون أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع (4) مراحل هي¹:

1- مرحلة الإعداد: هي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وفسرها (جوردن) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح الفرد مهينًا للتعامل مع المسألة المراد التعامل معها، وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخبرات، وبالقراءة الواعية والمنظمة وبطرح أسئلة على الأشخاص الذين لديهم تجارب مماثلة، ومن ثم تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح، وتحليله إلى عناصره لاستنباط أفكار جديدة منه.

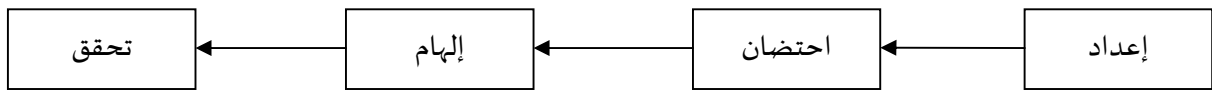
2- مرحلة الحضنة: هي فترة زمنية يحتاجها الفرد ليعمل فيها فكرة، وذلك بتنقية المعلومات والخبرات المتوفرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري الفرد فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

3- مرحلة الإشراق: لحظة مخاض الفكرة، إذ يومض الحل وتولد الفكرة الجديدة في ذهن الفرد، وتنكشف الحجب، وقد شبه (روشكا) هذه المرحلة بعملية البحث عن اسم منسي ثم تلتقطه الذاكرة، أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، هذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقًا، فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما وربما تلعب الظروف المكانية والزمنية والبيئة المحيطة دورًا في تحريك هذه الحالة وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام.

4- مرحلة التحقق: هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وفيها يقوم الفرد باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

ويوضح الشكل رقم (21) مراحل العملية الإبداعية:

شكل (21): مراحل العملية الإبداعية



Source: Carrier. (2001). *de la créativité a l'intrapreneuriat*, presses de l'université du Québec, Canada, p11.

نقلا عن: وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 105.

¹ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص ص: 90-91.

المطلب الثاني: دورة حياة الأفكار الإبداعية

يمر المنتج سواء سلمي أو خدماتي أو فكري كأبي مخلوق بدورة حياة، بدءًا من مرحلة الولادة مرورًا بالنمو ثم التّضج وحتى الانحدار، والأفكار الإبداعية كأبي منتج آخر يخضع للقبول أو الرفض وللتطبيق أو عدم التطبيق، وهذا بناءً على عوائد مختلفة قد تعود للربح أو الخسارة أو الحاجة وعدم الحاجة أو القيمة المضافة وغيرها.

ويقصد بدورة حياة الأفكار الإبداعية المراحل التي تمر بها الأفكار الإبداعية منذ لحظة البداية (الشرارة) ثم النمو (التفكير والمحاكاة) فمرحلة النضج (اكتمال الفكرة الإبداعية)، ثم إما مرحلة التبي والتطبيق للأفكار الإبداعية والاستمرار من جديد في دورة الحياة، وإما مرحلة الانحدار (تلاشي واندثار الأفكار الإبداعية)، وهذا يعتمد - أي الاستمرار في دورة الحياة من جديد أو الانحدار - على مدى الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتطبيقها، أي إذا كان هناك اهتمام بالأفكار الإبداعية؛ فإنّ هذا الشيء ينمى ويجدد دورة حياتها ولكن إذا لم يكن هناك اهتمام بالأفكار الإبداعية فإنّ هذا الشيء يعني إهمالها، وبالتالي يؤدي إلى تراجعها وانحدارها، فطالما أن مستوى الأفكار الإبداعية تنمو ويتفاوت مستواها عن الآخرين من حيث قبول تبنيها وتطبيقها، فإنه من الضروري في كل مرحلة أن يتم مراجعتها وتغذيتها بالأفكار الجديدة من خلال البحث والاطلاع والتزود بالمعرفة ومحاكاة الذات.

ويلخص (خصاونة، 2011) دورة حياة الأفكار الإبداعية في أربع (4) مراحل أساسية هي¹:

أولاً- مرحلة البداية (Initiative Stage):

تشمل مرحلة البداية على ولادة الأفكار أو مجموعة أفكار تنبثق من خلال مراحل أو خطوات تفكيرية منظمة أو من خلال الصدفة (الشرارة الإبداعية)، حيث يتم في هذه المرحلة عملية التصفية للأفكار للوصول إلى الفكرة الجيدة التي يجب أن تتماشى مع القدرات العقلية والذهنية للأشخاص المبدعين، وتبدأ بعد ذلك عملية تصميم أو قبول الفكرة الإبداعية في العقل البشري ليتم اعتمادها كفكرة رئيسية والتركيز عليها، حيث يتم في هذه المرحلة أيضاً عملية التغذية الفكرية بالمعلومات والمعارف الجديدة التي تتعلق بالفكرة الإبداعية التي المتمحورة من خلال البحث والمطالعة والتجريب من أجل تطوير الفكرة الإبداعية وتنميتها وإزالة الغموض والشوائب الفكرية، ويكون عادة الطلب على الأفكار الإبداعية هذه المرحلة بطيء لأنّ الأفكار مازالت غير ناضجة، ومازالت تنمو لأن الجهات المعنية في تبنيها وتطبيقها قد تأخذ فترة زمنية للوصول إلى قناعة القبول أو الرفض للفكرة الإبداعية.

وفي هذه المرحلة هناك الفرصة الكافية لإعادة النظر بالأفكار الإبداعية وتهذيبها واختيار الأفكار الجيدة التي تنسجم مع القدرة العقلية من ناحية، ومع الواقع التنظيمي وقبولها في المجتمع من ناحية أخرى. وتتميز مرحلة البداية بما يلي:

- التركيز على جودة الأفكار الإبداعية ؛
- المرونة في إجراء التغييرات والتعديلات وإجراء التجارب ؛
- الحاجة إلى التعامل مع الأفكار التي تتوازن مع القوى العقلية والذهنية للشخص المبدع ؛

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سليق، ص ص: 129-132.

- مستوى القبول للأفكار الإبداعية منخفض ؛
- تحتاج إلى جهود عقلية وذهنية كبيرة.

ثانيا- مرحلة النمو (Growth Stage):

تتميز هذه المرحلة بالنمو وانتعاش الأفكار الإبداعية وشعور صاحب الفكرة الإبداعية بالثقة بالنفس واكتمال فكرته، ويبدأ بطرح الأفكار الإبداعية بهدف الوصول إلى أعلى حصة من الرضا والقبول من أجل أن يتبنى الآخرون أفكاره ويطبقونها. وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- 1- انتشار الفكرة الإبداعية ؛
- 2- اكتمال الفكرة الإبداعية ؛
- 3- بذل المزيد من الجهود لإيصال الفكرة الإبداعية ؛
- 4- وجود العديد من الأفكار الإبداعية المختلفة.

ثالثا- مرحلة النضوج (Maturity Stage):

في هذه المرحلة ونتيجة إنتاج العديد من المبدعين لأفكارهم الإبداعية المنبثقة من المرحلة السابقة، تبدأ الأفكار الإبداعية بالاستقرار بسبب وجود العديد من البدائل للأفكار الإبداعية، فالعملية هنا وكأنها عملية تنافس بين المبدعين ليعرض كل منهما الأفكار الأفضل من وجهة نظرهما، ولكن في هذه المرحلة هناك وقفة تساؤل من قبل الجهات المعنية في تبني وتطبيق تلك الأفكار الإبداعية، بحيث يجب أن يؤخذ بالاعتبار تلك الأفكار الإبداعية القيمة والقابلة للتطبيق والأخذ بالأفكار الإبداعية التي تنسجم مع معايير التبني والتطبيق، وبالتالي فإن هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة لتحديد مصير الفكرة الإبداعية، حيث أن الأفكار الأفضل هي التي تبقى داخل حلقة الدورة وتؤخذ للتطبيق ثم تعاد استمرارية دورة حياتها من جديد، بينما الأفكار الإبداعية الأضعف أو التي لا تنسجم مع معايير التبني والتطبيق، تبدأ الأخذ بالخروج من دائرة دورة الحياة ويكون مصيرها الانحدار والتدهور كما هو مبين في الشكل (22). وتتميز مرحلة النضوج بما يلي:

- وجود بدائل للأفكار الإبداعية ؛
- صعوبة تراجع المبدعين عن أفكارهم أو إعادة تصميمها ؛
- مرحلة اتخاذ قرار حاسم بقبول الفكرة الإبداعية أو عدم قبولها ؛
- مرحلة استنزاف الجهود العقلية والذهنية التي بذلها المبدعون.

رابعا- مرحلة الانحدار (Decline Stage):

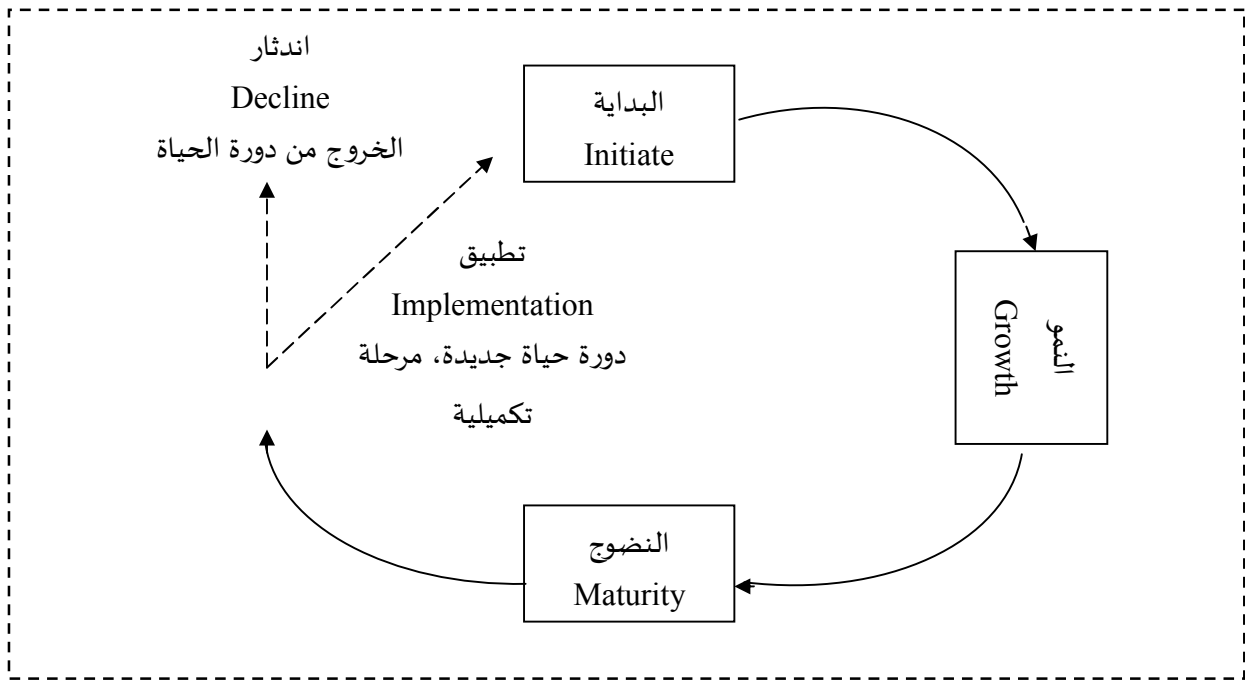
تبدأ مرحلة الانحدار للأفكار الإبداعية والتي تأخذ بالتراجع وانحطاط مستواها نظرا للتغيرات المختلفة التي تطرأ في سلوك وحاجات وقناعات الآخرين بالأفكار المطروحة، وكذلك التغيرات البيئية والفكرية والمعرفية والتكنولوجية المختلفة، وتبدأ الأفكار الإبداعية تبدو وكأنها قديمة.

إن مرحلة الانحدار هي مرحلة قائمة ولا بد من مواجهتها سواء تم تطبيق الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكار أو سواء لم يتم ذلك، ولكن الفرق بينهما هو أن تلك الفكرة الإبداعية التي تم تطبيقها يمكنها أن تمارس العملية التكميلية والامتداد

لدورة حياتها وأن تواكب عملية دورة الحياة من جديد بشكل أيسر وأسهل من الأفكار الإبداعية التي أخذت بالانحدار والخروج من دورة الحياة كلياً - كما هو موضح في الشكل رقم (22) - ولذلك فإن عملية التطوير والتحسين للأفكار الإبداعية التي تم تطبيقها يكون أسهل، لأن هناك كينونة وحياة يمكن إنعاشها وتجديدها، بينما الأفكار الإبداعية التي لاقت الرفض وعدم القبول، يصعب إنعاشها وتجديدها لأنها تحتاج إلى الولادة من جديد. وتتميز هذه المرحلة بـ:

- الرفض وعدم القبول للأفكار الإبداعية ؛
- تراجع مستوى الأفكار الإبداعية واندثارها ؛
- إحداث أضرار نفسية واقتصادية واجتماعية لأصحاب الأفكار الإبداعية المرفوضة.

شكل (22): دورة حياة الأفكار الإبداعية



المصدر: عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص133.

المطلب الثالث: المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي

إذا كان الشخص يتمتع بمستوى عالٍ من المهارات الموضوعية، ولكنه يفتقر إلى مهارات الإبداع، فإنه لن يتمكن أبداً من القيام بعمل إبداعي، وبالتالي ستكون مهاراته الموضوعية أكبر عقبة أمام الإبداع، ولكن إذا كان الشخص يتمتع بمهارات الإبداع، فيمكنه استخدام المهارات الموضوعية بطريقة جديدة، أو زيادتها وتبني طرق أفضل لاستخدامها¹.

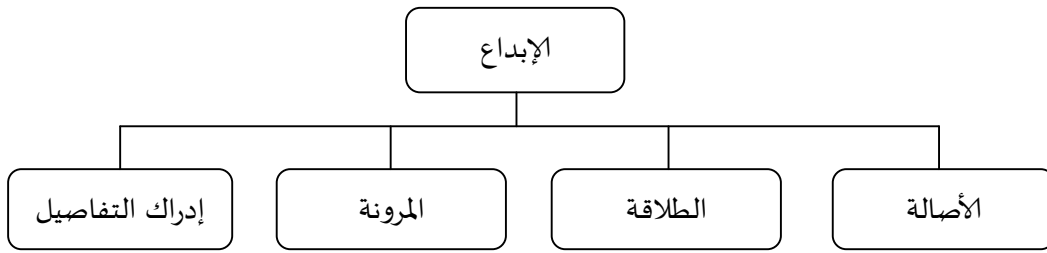
كما يعد التفكير الإبداعي صورة فريدة من صور النشاط العقلي للفرد، ويعتمد هذا المحك على إظهار الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم².

¹ - Fadaee, A, & Abd Alzahrh, H, Op.cit, p2.

² - صلاح الدين عطا الله، مرجع سابق، ص3.

وقد اختلف كثير من الباحثين في تصنيف مهارات التفكير الإبداعي، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مهارات وهي: الطلاقة، المرونة والأصالة (آل عامر، 2009؛ العجلوني والحمران، 2009؛ الحكاك، 2010؛ روشكا، 1989). وهناك من يضيف بُعد التفاصيل أو "إدراك التفاصيل" أو "الاستنباطية" (Elaboration) للأبعاد السابقة، ومن هؤلاء الباحثين (Flack, 2016) والباحثين (آل شارع، 2007؛ سيف الدين، 2017، خير الله، 2015؛ السويديان والعدلوني، 2004). وفي سنوات الخمسينات والستينات، أكد عالم النفس (Guilford, 1967) على أهمية التفكير الإبداعي واقترح أيضا أربع عمليات عقلية تمثل العناصر الأساسية للتفكير الإبداعي هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة والتفصيل¹، وهي التي وردت في اختبار تورانس للتفكير الإبداعي* (Torrance, 1969)، ويوضح الشكل (23) القدرات الأساسية للإبداع حسب تورانس وجيلفورد:

شكل (23): القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي



المصدر: جمال خير الله. (2015). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص 181.

وقد أضاف جيلفورد (Guilford, 1959) بعدًا آخر للإبداع هو بُعد "الحساسية للمشكلات" والذي جاء في تعريفه كما يلي: "التفكير الإبداعي هو سمات استعدادية، تضم طلاقة التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات، وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد"². ومن الباحثين الذين تطرقوا لعنصر "الحساسية للمشكلات" إضافة إلى الأبعاد السابقة (الطلاقة، الأصالة، المرونة) نجد (السويديان والعدلوني، 2004؛ عباينة والشقران، 2013؛ إمام، 2013؛ واعر، 2015؛ خير الله، 2015؛ قنديل، 2009؛ الخصاونة، 2019).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة؛ وجدت الطالبة أنّ أغلبها تناولت العناصر الثلاث (الطلاقة، الأصالة والمرونة) إضافة إلى مهارات أخرى اختلفت باختلاف الباحثين، وعليه؛ فقد ارتأت الطالبة تصنيف هذه المهارات إلى ست (6) أبعاد

¹ - Flack, J, Op.cit, p119.

* اختبار تورانس للتفكير الإبداعي: أليس بول تورانس (1915-2003) الأب الروحي للإبداع والابتكار، قضى حياته في دراسة الابتكار وقام بالعديد من الأبحاث في هذا المجال على مدى حوالي 60 عاما، وقد وضع تورانس اختبار الشهير (اختبار تورانس للتفكير الإبداعي) عام 1966، وتم استخراج معياره 5 مرات في عام 1974، 1984، 1990، 1998، 2008، إذ شملت العينة الكلية لجميع العينات المعيارية الستة 272599 في جميع المراحل من رياض الأطفال حتى البالغين. تعتبر اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي (TTCT) من أهم الاختبارات التي تعطي درجة عامة عن الإبداع، ولها قدرة تنبؤية عالية، حيث تم استخدامها على مدى 40 عاما في دراسات طويلة قام بها تورانس، وأشارت النتائج أنها أكثر تنبؤا من اختبارات الذكاء، وتم استخدامها على نطاق واسع في التمييز بين الموهوبين وغيرهم. وتتكون بطارية تورانس من شكلين للاختبار اللفظي والشكلي وكل منهما له نموذجين من الاختبار أيضا (A و B)، ومن مميزاته أنه تم ترجمته لأكثر من 35 لغة، ويهدف هذا المقياس للكشف عن الطلبة ذوي التفكير الإبداعي. ويرى المهتمون أن مقياس تورانس الشكلية واللفظية من أفضل الأساليب الموجودة لقياس القدرة على التفكير الإبداعي، إذ تستخدم اختبارات تورانس بصورة واسعة في قارات العالم الخمس. ويعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات من ناحية إعطاء نتائج موثوق بها في التمييز بين المبدعين وغير المبدعين (سيف الدين، 2017).

² - هدى سيف الدين، مرجع سابق، ص 58.

أساسية تُعد الأكثر شيوعاً لدى أغلب الباحثين وهي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل إضافة إلى مهارتي الحساسية للمشكلات، وروح المخاطرة). وفيما يلي شرح موجز لهذه المهارات الإبداعية:

أولاً- الطلاقة (Fluency):

قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويمكن استعراض عوامل الطلاقة الفكرية كالتالي¹:

- 1- طلاقة الكلمات (الطلاقة اللفظية): يقصد بها القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف أو مقطع معين.
- 2- الطلاقة الارتباطية: تعني السهولة في الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في صفة ما (إنتاج أكبر عدد من المترادفات) حيث لا يكون لنوع الاستجابة أهمية وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها الفرد في زمن محدد.
- 3- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من ممكن من الأفكار التي تنتهي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد لمشكلة ما أو موقف مثير (إعطاء عنوان وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحى بها هذا العنوان).
- 4- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة، ويرى (جليفورد) بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.

أي أن الطلاقة تعني غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جداً من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار².

ثانياً- المرونة (Flexibility):

هي القدرة على إنتاج أفكار مختلفة³، وأن لا يتصلب الشخص حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم⁴. أو هي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة، إذا ثبت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة⁵. وهناك شكلين للمرونة هما⁶:

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص ص: 86-87.

² - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 179.

³ - Canel, A. N. (2015). A Program Based on The Guilford Model that Enhances Creativity and Creative Psychological Counseling, *Sanitas Magisterium*, 1(2), p14.

⁴ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 30.

⁵ - عبد الله مسلم، مرجع سابق، ص 93.

⁶ - محمد الفاضل، مرجع سابق، ص 163.

- 1- المرونة التكيّفية: وتعني المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.
- 2- المرونة التلقائية: وهي المقدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

ثالثا- الأصالة (Originality):

يقصد بالأصالة القدرة على التجديد في الأفكار، والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة، وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية ... بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين، ولذلك فإن الأصالة تشير إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات جديدة وغير مكررة داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد¹، ويصف (تورانس) الأفراد ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم: (أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول مختلفة جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها زملاؤهم). ويقصد بالأصالة، الأفكار التي تتميز ب: الجدة أو (فكرة غير مسبوقة)، الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة والابتسام)، الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين)، تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

رابعا- التفصيل (Elaboration):

حسب (Flack, 2016) فإنه يشير إلى القدرة على تنظيم الأفكار المتنوعة³، ويعني أيضا القدرة على إعطاء تفاصيل أكثر أو تقديم إضافات أو زيادات جديدة لفكرة معينة، بحيث يتم اكتشاف أو التعرف على التفاصيل الدقيقة وإبرازها⁴. ونقصد بإدراك التفاصيل⁵:

1/ التعرف على التفاصيل الدقيقة، 2/ وضع تفاصيل دقيقة، 3/ التفصيل وعدم الاكتفاء بالتعميمات.

خامسا- الحساسية للمشكلات (Sensitivity):

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها. وتعني الحساسية للمشكلات قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبين هذا. ويشير نور حجلان (1997) أن الإحساس بالمشكلة يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي⁶.

والمقصود منها رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ووعي الأخطاء ونواحي القصور والإحساس بها⁷. ويؤيد ذلك ذلك (إمام، 2013) حيث يعرف الإحساس بالمشكلة بأنه: "رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة

¹ - عبد الله آل شارع. (2007). قياس التفكير الإبداعي: تقنين مقياس تورانس للتفكير الإبداعي (الأشكال ب) وتطبيقاته في البيئة السعودية، الملتقى الإداري الخامس بعنوان "الإبداع والتميز الإداري" أيام 26-28 فيفري، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، ص ص: 6-7.

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 172.

³ - Flack. J, Op.cit, p119.

⁴ - عبد الله آل شارع، مرجع سابق، ص 8.

⁵ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 173.

⁶ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 178.

⁷ - رامي عباينة، رامي الشقران، مرجع سابق، ص 471.

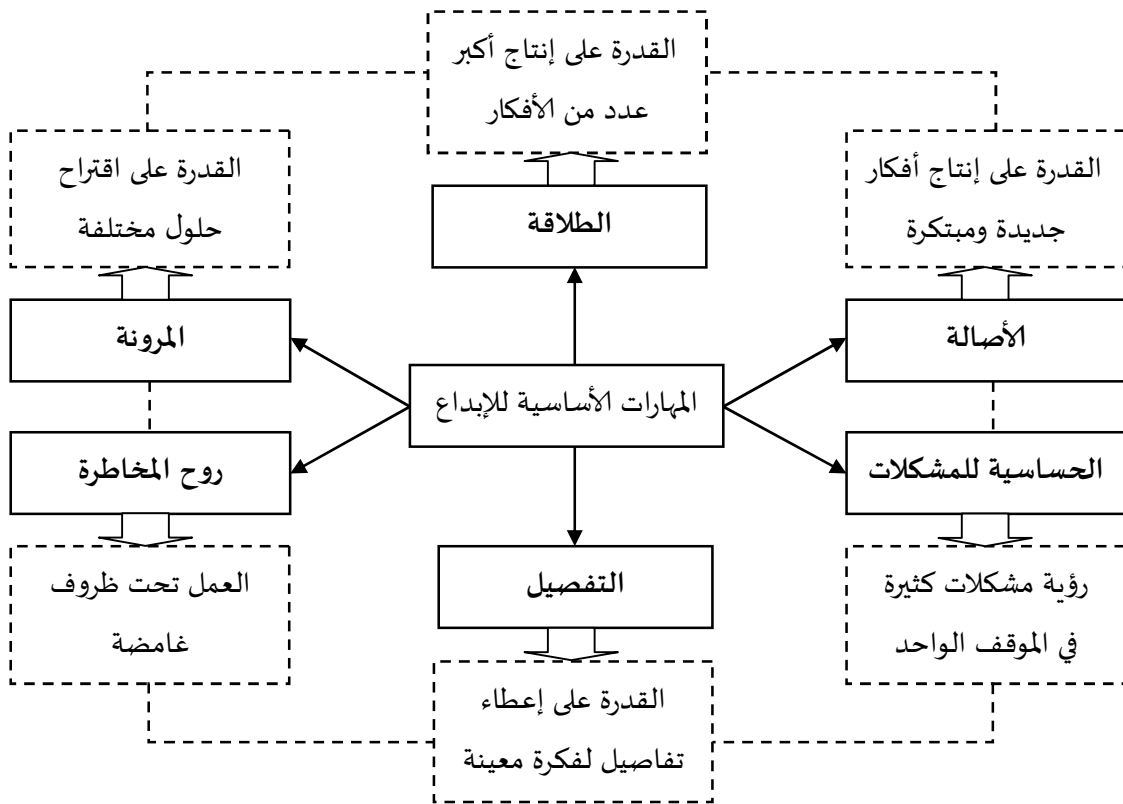
وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها"، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، حيث إن التشبيح بالمشكلة أو الموضوع الذي يهيم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة¹.

سادسا- روح المخاطرة (Risk-taking):

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت لديه الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون مدركون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين ومدركون لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمّل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجع العاملين على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها².

ويوضح الشكل رقم (24) أهم المهارات الأساسية التي تميز الشخصية المبدعة:

شكل (24): المهارات الأساسية التي تميز الشخصية المبدعة



¹ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 178.

² - أماني الشيخ، مرجع سابق، ص 62.

المصدر: من إعداد الطالبة.

بعد التطرق بشيء من التفصيل لأهم القدرات أو المهارات المكونة للتفكير الإبداعي، والتي لا يمكن تنمية الإبداع لدى المرؤوسين دون تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وذلك كما ذكر (جيلفورد) بأن الإبداع ليس بالعامل الواحد، ولكنه مجموعة من القدرات والمهارات، إذا ما استطعنا تنمية هذه المهارات لدى المرؤوسين يمكننا تنمية الإبداع لديهم.

المبحث الثالث: الإبداع الإداري في المنظمات

يلعب الإبداع دورًا فاعلاً في حياة المجتمعات عامة وفي بيئات الأعمال بصفة خاصة، وعلى مختلف المستويات سواء الفردية، الجماعية أو على مستوى المنظمة، ولم يعد الإبداع حالة اختيارية في هذا الوقت أمام قيادة منظمات الأعمال، بل أصبح حالة حتمية حتى تتمكن تلك المنظمات من التكيف مع ذلك الواقع وتحقيق النجاح، والإدارة المبدعة هي التي يكون التركيز فيها على تطبيق النشاطات أو الممارسات الإدارية المختلفة التي من خلالها يتولد الإبداع لدى العاملين وتنميته لديهم حتى تستطيع زيادة مستوى الأداء والتميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري

يظهر الإبداع في العديد من المستويات فنجد من يصنفه إلى: الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على مستوى الجماعات، الإبداع على مستوى المنظمات (القبليسي، 2002؛ حوامدة وحراشنة، 2006؛ عابنة والشقران، 2013؛ واعر، 2015؛ حريم، 2017)، وهناك من يصنف مستويات الإبداع إلى: الإبداع على المستوى الفردي، مستوى الإبداع الناقد، ومستوى الإبداع الخلاق (عطا الله، 2006)، واستنادًا إلى أغلب الدراسات، سيتم تصنيف مستويات الإبداع إلى ثلاث مستويات أساسية هي: الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة.

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد (Individual Creativity):

الإبداع على مستوى الفرد هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. وهناك من يعرف الإبداع على مستوى الفرد بأنه الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن أهم خصائص الشخص المبدع: الطلاقة؛ المرونة العقلية؛ المقدرة على إصدار الأحكام؛ شمولية التفكير؛ اتساع الأفكار؛ صياغة الأفكار والربط؛ الثقة بالنفس؛ روح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين؛ الفضولية؛ الدافعية؛ الإصرار؛ المعرفة بطبيعة الأشياء؛ روح الدعاية والمهارات الاجتماعية¹. ويكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها².

ويرى الدكتور (سليم حسينية) وبالنظر إلى الشكل رقم (25) أن السلوك الإبداعي للفرد هو نتيجة لمتغيرات عديدة (مادية، ذهنية، تنظيمية، بيئية، وراثية وتقنية)، فعادة ما ينظر القائد أو يسأل عن أداء أو سلوك الموظف النهائي، ويغرب

¹ - محمد الفاضل، مرجع سابق، ص 165.

² - فايز النجار، نازم ملكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (2)، ص 264.

عن باله. في الحقيقة هذا السلوك يتحدد نتيجة تفاعل عدد من المتغيرات، هي التي تحدد الاختلاف بالأداء بين الأفراد، وأن التأثير في هذه المتغيرات هو الذي يؤدي إلى السلوك المرغوب أو غير المرغوب في الموظف.

يوضح الشكل رقم (25) أنّ السلوك الإبداعي يتأثر بمجموعتين من المتغيرات: مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، والسلوك الإبداعي الملاحظ، وفق التسلسل الآتي لعمليات السلوك (مثيرات خارجية ← استجابة داخلية ← سلوك خارجي).

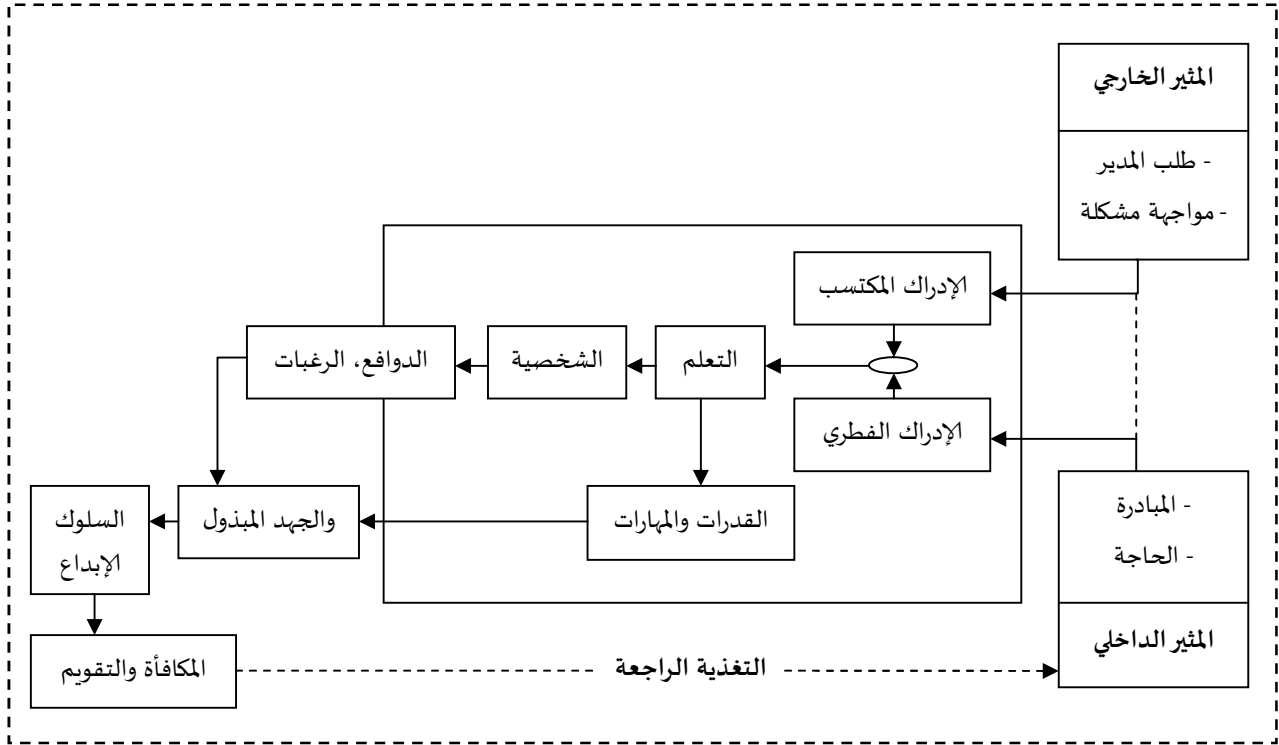
يقول علماء السلوك (سيزلاقي ووالاس، 1991)، إن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل بين أحداث (المثيرات الخارجية الملاحظة علمياً) وأحداث السلوك الإبداعي المشاهد والملاحظ أيضاً علمياً (من خلال نواتج الإبداع)، هذه العوامل هي¹: الإدراك؛ التعلم؛ القدرات؛ الشخصية والدوافع، وبخاصة الشخصية، تساعد على تفسير سبب حدوث سلوك معين مثل الإبداع الإداري.

- فالإدراك: يعد الركن الأساس الذي تستند عليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فالإدراك المختلف بين المدير والموظف حول قيمة المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
- التعلم (الاستيعاب): يشكل النسق الدينامي المؤثر في السلوك، ويوضح بكل جلاء كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله بمرور الزمن، كما نشاهد تطور وترقي العاملين داخل المنظمات، ولا ننسى أن المعرفة والقدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسة لتراكم المعرفة.
- وهكذا القدرة والمهارة: فالقدرة توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح والمهارة تساعد الانسان على إتقان ورفع كفاءة الأداء.
- الدوافع والرغبات تنشط السلوك وتثيره وتوجهه نحو الأداء.
- أما الشخصية: فتلعب دور الضابط والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

فإذا سارت الأحداث (المثيرات) الخارجية، مثل تكليف الفرد بمهمة عمل أو مواجهة مشكلة ما، وتناغمت مع الاستجابات الداخلية، مثل الإدراك الصحيح والتعلم الصحيح، ووصلت إلى مرحلة المهارة والإتقان؛ يكون باب الإبداع قد فتح على مصراعيه، ذلك لأنه بعد الإتقان التام للأداء المتعارف عليه، تظهر الحاجة أو الرغبة بالمبادرة الذاتية عند الفرد لتطوير هذا الأداء وإحداث نقلة نوعية إلى الأفضل، كأن يفكر كيميائي صناعة الدهانات، الذي أتقن كل فنون وأسرار هذه الصناعة، بابتداع صبغة (خلطة) كيميائية، تمكنه من إلغاء مفعول الرائحة الكريهة للدهان، واختصار وقت الجفاف إلى الصفر، هذا ما حدث فعلاً في صناعة الدهانات وشكل ثورة في هذه الصناعة، وقدم خدمة ممتازة الجودة إلى كل من عمال الدهانات والمستهلكين على حدّ سواء، لكن إذا كان العائد على هذا الابتداع لا يساوي ما يتوقعه المبتدع، فإن عمليات الابتداع عند كيميائي صناعة الدهانات قد يصيبها خلل نتيجة التغذية الراجعة السلبية.

¹ - سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 26.

شكل (25): إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي



المصدر: سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 27.

هذا الإطار المنطقي: يرشدنا إلى أنه يمكن التنبؤ، باحتمال كبير، بأن السلوك الإبداعي يمكن أن يحدث إذا تناسقت المثيرات الخارجية مع العوامل الداخلية النفسية للفرد ومع المناخ التنظيمي السائد والعوائد المتوقعة أو المحصلة من السلوك الإبداعي، وأي خلل في تناغم هذه الأحداث، سوف يؤدي إلى تشويش في عملية الإبداع، كأن تحدث مرة واحدة، أو أن تحدث مصادفة أو أن لا تحدث مطلقاً.

ثانيا- الإبداع على مستوى الجماعة (Group Creativity):

الإبداع على مستوى الجماعة؛ هو إبداع يتم تحقيق أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة ...)، واعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ...، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة¹. وبما أن الإبداع على مستوى الجماعة يقصد به الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، فقد توصلت الدراسات أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أكثر جودة من الجماعة أحادية الجنس، والجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم

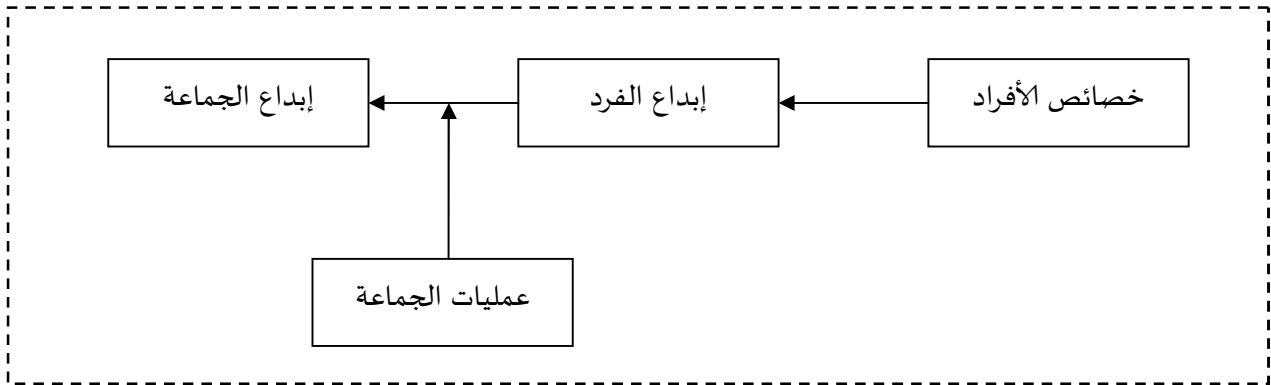
¹ - حسين حريم. (2017). إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، ص305.

شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلًا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن أفراد الجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، إذ تتوسع المقدرات والمعرفة والمهارات¹.

ومن أجل تكوين صورة عن العوامل التي تجعل الجماعة أكثر إبداعًا من غيرها، من الضروري الأخذ في الحسبان أن الجماعات تعد نظمًا متعددة المستويات. وقدرة الجماعة على الإبداع مردّها الأساسي أنّ أعضاء الجماعة كأفراد مبدعين، والأعضاء كأفراد في حاجة إلى إيجاد أفكار مبتكرة، ولكن عمليات الجماعة التي تحوّل أفكار الفرد إلى منتجات إبداعية للجماعة على نفس القدر من الأهمية، وبالرغم من ذلك، فإنّ دراسات قليلة هي التي درست الطبيعة متعددة المستويات لقدرة الجماعة على الإبداع، وأحد هذه الاستثناءات دراسة (تاجار، 2002) Taggar. حيث درس (Taggar) 94 جماعة يتراوح عدد أعضاء كل منها بين خمسة إلى ستة أعضاء، وكانوا يشتركون في دراسة مادة إدارة الأعمال، وكان على الجماعات إكمال تدريبات متنوعة، أمّا التقارير الناجمة من ذلك والخاصة بكل جماعة، فكان يتم تقدير مدى إبداعها بواسطة خبراء متخصصين، وقد قام (Taggar) بقياس الخصائص على المستوى الفردي مثل الشخصية والقدرة المعرفية العامة، علاوة على ذلك؛ كان أعضاء الجماعة يقيّمون بعضهم بعضًا على أساس السلوكيات التي تسهم بشكل إيجابي في الأداء الفعّال للجماعة، مثل التّغذية المرتدّة الإيجابية، والقدرة على التّواصل الفعّال، وتنسيق أنشطة الجماعة، وقد تنبأ (Taggar) أن الخصائص على المستوى الفردي ستربط بالإبداع على المستوى الفردي، ولكن تنبأ أيضًا بأنّ هذا لن يتحقّق إلا إذا أظهر أعضاء الجماعة سلوكيات جماعية فعّالة، إذن؛ فالخصائص الفردية ترتبط بإبداعية الفرد، ولكن الإبداع على المستوى الفردي كان مرتبطًا بالإبداع على مستوى الجماعة حينما أظهر أعضاء الجماعة سلوكيات جماعية فعّالة فقط².

وخلاصة القول؛ أنّ بعض الجماعات تكون أكثر إبداعًا من جماعات أخرى، ويبدو أنّ الإبداع في الجماعات قد يستفيد من الجوّ العام الذي يمنح الفردية والتميّز قيمةً عليا، لأنّ هذا يؤثّر في احتمال أن يتّخذ أعضاء الجماعة وجهات نظر متشعّبة بدلاً من الامتثال لضغوط الجماعة، وفضلاً عن ذلك؛ تتطلّب قدرة الفرد على الإبداع إلى إنتاج إبداعي للجماعة عمليات جماعية فعّالة. ويوضّح الشّكل رقم (26) تأثير سلوكيّات (عمليات) الجماعة على الإبداع الفردي:

شكل (26): تأثير عمليات الجماعة في العلاقة بين إبداع الفرد وإبداع الجماعة



¹ - محمد الفاضل، مرجع سابق، ص 165.

² - برنارد نيجستاد (2015). الأداء الجماعي، ترجمة: شيماء باشا، إيمان شنودة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط، ص ص: 166-167.

المصدر: برنارد نيجمستاد. (2015). الأداء الجماعي، ترجمة: شيماء باشا، إيمان شنودة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط، ص 167.

إنّ النموذج البحثي لـ تاجار (Taggar, 2002) لاحظ أن عمليات الجماعة تؤثر في العلاقة بين إبداع الفرد وإبداع الجماعة، وهنا يظهر الدور الوسيط لمتغير عمليات الجماعة في العلاقة بين المتغيرين إبداع الفرد وإبداع الجماعة.

هذا ويتأثر إبداع المجموعة كمًّا ونوعًا، بالعوامل الآتية¹:

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة (Participative Safety): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع؛ يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

وتشير أبحاث أخرى، أنّ إبداع الجماعة يتأثر كذلك بالعوامل الآتية²:

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولًا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا ونشاطًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلًا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلًا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

واعتمادًا على خاصية التداوب (Synergism) فإنّ إبداع الجماعة يفوق كثيرًا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ثالثًا- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يكون تقديمه أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معًا داخل المنظمة³، أو هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وأشارت الأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أنّ المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: الميل

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص 106.

²- علي مرعي، مرجع سابق، ص 404.

³- فايز النجار، نازم ملكاوي، مرجع سابق، ص 265.

نحو الممارسة والتجريب، وجود مشجعين للإبداع، مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل، احترام القيم وتطبيقاتها، تطوير مبادئ وأخلاقيات التنظيم، البساطة في الهيكل التنظيمي، والحزم واللين معاً¹. كما يقصد بالإبداع على مستوى المنظمة الإبداع الذي يكون على مستوى المنظمة ككل بحيث يشترك فيه كافة مستويات الإدارة سواء الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة، وإن هذه النتائج سواء إيجابية أو سلبية تنعكس على كل من المنظمة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية².

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري (The Effective Factors For Creativity)

يلقى العامل أثناء تأدية مهامه في المنظمة الكثير من المنبهات التي تؤثر على عمله الإداري، فالفرد يقضي معظم وقته داخل التنظيم التي يمارس مهامه فيه، ويتعامل مع الكثير من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به، هذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في تنمية الفرد ودفعه أكثر للعمل وتحقيق نتائج أفضل، وقد تكون تلك المتغيرات سلبية وتصبح مثبطة لمهاراته الإبداعية. وتختلف هذه المتغيرات والعوامل المؤثرة في الإبداع بين فردية وتنظيمية، حيث تحظى العوامل النفسية والسيكولوجية بأهمية في التأثير على الإبداع الفردي بينما يتأثر الإبداع التنظيمي بمدى رعاية المنظمة للنشاطات الداعمة للإبداع من خلال النشاطات والممارسات الوظيفية الهادفة إلى غرس مفهوم الإبداع في العمل التنظيمي.

أولاً- العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي (The Effective Factors For Individual Creativity)

ومستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفات والسلوك والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية وكذلك الاجتماعية، وقد بينّ (المعاني، 1996) أن الإبداع الفردي يتأثر بعاملين رئيسيين هما³:

1- العامل الفسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة، الطلاقة، الأصالة والقدرة على التنبؤ.

2- العامل النفسي أو السيكولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين هي: الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى النظام، الحاجة إلى الجودة في الأداء والحاجة إلى الجودة والرغبة في التعرف والاستطلاع.

وبينّ (Williams, 2001) أنّ العامل الاجتماعي للفرد يلعب دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي، نظراً لارتباط ذلك ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً مع الإبداع، وتشتمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة والتي تلعب دوراً فعالاً في تكوين الشخصية الإبداعية كالمؤسسات الاجتماعية والثقافية والمجتمع والمحيط.

واعتبر (Judith & Haire, 2004) العوامل الخارجية أو مؤثرات البيئة الخارجية كالظروف الاقتصادية، المالية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية مؤثرات ذات فاعلية على الإبداع الفردي كونها متغيرات تعرض الفرص والتهديدات وتحفز على اتجاه استراتيجيات يمكن من خلالها اغتنام تلك الفرص وتجنب التهديدات قدر الإمكان أو الحد منها.

¹ - باسم حوامدة، محمد حراشة، مرجع سابق، ص 501.

² - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص 119.

³ - المرجع السابق، ص ص: 67-68.

أما (المغربي، 2004) فقد اعتبر العوامل الاجتماعية والبيئية والشخصية من المؤثرات الحقيقية للإبداع الفردي، لأن المؤثرات الاجتماعية ترتبط مباشرة بالقيم والعادات والتقاليد والعقائد السائدة وأيديولوجية المجتمع ونظراته نحو التغيير وتحمل المخاطرة، وكذلك نظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق، بينما المؤثرات البيئية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياسات التنموية المختلفة كالفقر والبطالة والتلوث البيئي والوعي المجتمعي تجاه السلامة والصحة في العمل والنشاط الاقتصادي العام، وأما المؤثرات الشخصية .. فقد اعتبرها ذات أهمية كبيرة كونها تتعلق بالفرد نفسه، من حيث تكوين شخصيته والصفات التي يتمتع بها، كالخوف من الفشل والكسل والخوف من تحمل المسؤولية وغيرها.

كما أضاف (العساف، 1999) أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الإبداع الفردي تتمثل في¹:

- 1- عوامل عقلية وإدراكية: وهي التي تميز الفرد عن الآخر من خلال القدرة على التفكير والتحليل والتصور والمقارنة والاستنتاج ورصد الخبرات ... وغيرها.
- 2- عوامل انفعالية: وهي التي تتكون من الغرائز الانسانية والوجدانية المختلفة والتي تزود الفكر بالمزاجية وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس والغضب والفرح والابتهاج والمحبة والكراهية.
- 3- عوامل فسيولوجية أو عضوية: وهي التي يتميز بها الفرد عن الآخر من حيث التركيب أو البنية الجسمية كالطول أو الضعف أو القوة.
- 4- عوامل بيئية: وهي مقومات تلعب دوراً مهماً في التأثير على استجابات الأفراد وتحديد سلوكياتهم لأنها ترتبط مباشرة بالبيئة العامة التي تحيط بالفرد كالمؤثرات الاجتماعية والبيئة المادية والسياسية والاقتصادية والقانونية.
- 5- عوامل قيمية: وهي التي تعبر عن فلسفة الانسان في علاقته مع الآخرين.

بينما ربط (نجم، 2003) العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي من خلال مجموعة من الخصائص الفردية وهي²:

- 1- الميل إلى التعقيد: ويعني أن المبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، وكذلك التميز في التعامل مع الفكرة أو المفهوم بشكل لم يسبق ون تعامل معه.
- 2- حالة الشك: وتعني فلسفة المبدع من حيث عدم قبوله أو استسلامه للإجابة الجاهزة، وإنما يتميز بكثرة الأسئلة والاستفسارات البعيدة عن المؤلف.
- 3- الحدس: ويعني التعمق في جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء.
- 4- النفور من القيود والمحددات: ويعني أن المبدع لا يقبل أن يوضع في صندوق مقفل ولا يقبل العمل ضمن الشروط المحددة أو في حدود ضيقة أو موصلة العمل الروتيني الممل الذي يحصر مستوى التفكير والبعد الذهني.

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص: 68-69.

² - المرجع السابق، ص69.

ثانيا- العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي (The Effective Factors For Organizational Creativity)

يعتمد المحور الرئيس للمنظمات المبدعة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها، وتصقل كيانها بالمنهج العلمي والفكري القائم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الإبداع في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة.

وقد أوضح (Williams, 2001) أن من بين العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي العوامل التالية¹:

- 1- العوامل الثقافية (ثقافة المؤسسة): والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي².
- 2- الهيكل التنظيمي: يكون الهيكل التنظيمي مرنا ويسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.
- 3- تكوين فرق العمل: يؤثر تكوين فرق العمل على الإبداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشّفاافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.
- 4- العوامل الإدارية والتشجيع التنظيمي: ويتضمن الممارسات الإدارية المختلفة والتشجيع التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للفرد، كخوض المخاطرة والتقييم العادل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم أيضًا في إدخال التقنية الإدارية الحديثة والتكيف مع واقع الظروف المحيطة ذات التأثير الإيجابي على تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية.

وكرس آخرون أمثال (Judith & Hairre, 2004) جهودهم ليُجمعوا على أن للإبداع عوامل مؤثرة أخرى هي³:

- 1- العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم، وحجم المنظمة من حيث انتشار فروعها وتنوع أنشطتها، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، وإذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناء عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة، حيث إن ضبط جوانب القوة، واستخدامها بشكل صحيح، والسيطرة على جوانب الضعف، يزيد من فرص القوة وتشكل أحد المؤشرات المهمة في بناء العملية الإبداعية في المنظمة.
- 2- عوامل خاصة أخرى: وهي عوامل تتعلق بالأمر الشخصية، الإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذين تتوافر لديهم ملكات الإبداع، والتي تمثل بمثابة المحددات لعوامل الاتجاه نحو الإبداع والابتكار، وفي الواقع تلعب الثقافة التنظيمية دورًا بارزًا في عملية تفعيل الإبداع الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والأداء.

مما سبق؛ يتضح أن العوامل المؤثرة في الإبداع وعلى مختلف مسمياتها تنحصر في مستويين هما: الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على المستوى التنظيمي، وأنّ النشاطات أو العوامل المؤثرة في الإبداع متنوعة وعديدة كما بيّنها أصحاب الفكر الإداري، لكن مهما تنوعت وتعددت؛ يُلاحظ أن بعض هذه العوامل أو المؤثرات الإبداعية ترتبط بالعوامل الشخصية أو الفردية، أي بالشخص المبدع نفسه أو الطبيعة التي يتميز بها عن الآخرين، وبما يجب أن يتمتع به من صفات

¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص74.

² - عبد الرؤوف حجاج. (2016). إدارة الابتكار والإبداع (مطبوعة محاضرات). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص51.

³ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص75.

وخصائص تمكنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين ترتبط بعوامل أخرى: كالعوامل البيئية، الاجتماعية والثقافية، وكذلك العوامل التنظيمية أو الإدارية، وما يجب أن تنتهجه إدارة المنظمة من تطبيق نشاطات أو ممارسات إدارية مختلفة تؤثر في الإبداع، ومؤثرة في نفوس العاملين في التنظيم، لحفزهم على الإبداع أو لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم الإبداعية، كالمشاركة، التدريب والتنمية، الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، الحوافز، النمط القيادي، التفويض، فرق العمل، التمكين التنظيمي، والتخصص الوظيفي... والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع وأساليب التغلب عليها

كل عمل لابد أن تواجهه صعوبات كثيرة تعيقه حتى يولد، وحتى ينمو ويتكامل.. عليه أن يتجاوز الكثير من المعوقات، وكلما كان العمل أكثر نفعًا خصوصًا إذا تجاوز المألوف، فإن الصعوبات التي ستواجهه تكون أكثر أيضًا، ولأن الإبداع أحد أشكال البعيد عن المألوف والتغيير نحو الأفضل، نجد أن المعوقات التي يواجهها تكون أصعب، وتكون حاجزًا أمام الأفراد المبدعين فلا يجدون المناخ الذي يلي طموحاتهم وينسجم مع أفكارهم، كما قد لا يجدون بيئة حاضنة تستوعب وتستثمر طاقاتهم الإبداعية، فيجدون أنفسهم في عزلة فكرية تضحل فيها كل جهودهم في بداية الطريق، وينتج عن هذا مأساة حقيقية بالنسبة للمنظمة التي ينتمون إليها، نتيجة الاعتقاد السائد في الكثير من المنظمات اليوم بأن كل تغيير جديد إنما يشكل خطرًا على حياتها. وللتغلب على هذه المعوقات لابد للمنظمة من أن تتجنتها واستئصالها من بيئة العمل، لأن العمل المبدع لا يمكن أن ينمو ويزدهر في وجود قادة تقليديين، ولا في وجود جماعات عمل تهوى الروتين... وغيرها، لذلك يجب المنظمات البحث عن هذه المعوقات ومعالجتها فورًا لأن تركها تنمو سوف يؤدي إلى المزيد من الأفكار الإبداعية الميتة.

أولاً- معوقات الإبداع:

معظم معوقات الإبداع أو التفكير الإبداعي توجد في ذوات أنفسنا، فالخوف من الوقوع في الخطأ، فقدان الثقة بالنفس، الانشغال بأشياء كثيرة، وجود أهداف ووسائل متناقضة، عدم السماح للبدن والنفس بالراحة... كل ذلك يثبط الإبداع، ويكبح انطلاق التفكير الإبداعي. وأكبر الإعاقات شعورنا الداخلي بأننا غير مبدعين، وأن الإبداع يصعب تعلمه وهو خاص بالموهوبين من الأفراد، فإذا أقنع الفرد نفسه بأنه مجرد بشر غير متميز، فقد حكم على نفسه بجملة من الاعتقادات الخاطئة، ولكن بمجرد ما يكون لديه شخصية خاصة ومتفردة، سيسعى إلى طلب المهارات اللازمة للتعبير عن ذاته واعتقاداته، وسيستجمع نفسه للقول أنني شخص مبدع وقادر على الإبداع وذلك لأجل تمتين شخصيته المتفردة ودعمها¹.

وهناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على السواء، عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، ما يترتب عليه قتل للأفكار الجديدة، والإحباط الذي يصيب العاملين ويجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده، لذا أصبح الإبداع الإداري مطلبًا رئيسيًا لنجاح المنظمات المعاصرة، حيث يمكنها بواسطة ذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها... خصوصًا في ظل التحديات والتغيرات المستجدة، حيث يساعد ذلك على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك

¹ - فرح الحميدان، مرام الغانم، ومها الكهل، استراتيجيات التفكير، تاريخ الاطلاع: 2019/05/02، من الموقع:

http://cu1436.blogspot.com/p/blog-page_45.html

لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية، وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع، مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي.

وقد تركز اهتمام الباحثين في عديد الدراسات في مجال الإبداع على بحث معيقات الإبداع، وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري، فقد أشار (حسين حريم) سنة 1997 إلى أنّ معيقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية، تنظيمية واجتماعية، وقد أوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة أهمها¹:

- 1- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات ؛
- 2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم ؛
- 3- المناخ التنظيمي غير الصحيح ؛
- 4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- 5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم ؛
- 6- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.

ويقول (خير الله، 2015) أن من أعدى أعداء الإبداع هو النمطية والعادة، لأنها ستجلب الملل والرتابة، لأنّ الإبداع ملازم للتفكير بطريقة مختلفة عن العادة، والكثير يتعامل مع المشكلة من باب المنطق، والذي قد لا يكون هو الطريقة الوحيدة لحل المشكلة، لذلك يجب التفكير في الحلول غير المنطقية. كما أن الإبداع لا يصنعه إلا من يتمتع بقدر عالٍ من الثقة بالنفس، لذلك فإنّ الخوف من الفشل يعيق الإبداع².

ويلخص (نبيل عبد الفتاح، 1995) معوقات الإبداع في ثمانية معيقات رئيسية هي³:

- 1- رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف، بمعنى أن هناك حلاً طبيعياً معتاداً لجأ إليه السابِقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة ؛
- 2- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه وبالتالي فهو يتمسك به ويطبّقه ؛
- 3- افتراض القيود والمحدّدات التي تقيّدنا عن الخروج على المؤلف ؛
- 4- التحوّف من التحدّي ومواجهة المجهول ؛
- 5- سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل ؛
- 6- التقييم المتسرع للأفكار وذلك لأنّ الحكم على الأفكار المطروحة بعدم صلاحيتها أو قبولها قبل مناقشتها إنما هو قتل للأفكار الجديدة ؛
- 7- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة وذلك حرصاً على أن لا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف ؛

¹ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 192.

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

³ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 194.

8- رفع شعار "ليس بالإمكان أبدع مما كان" كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.

وقد عزا (خالد صيدلاني، 2000) أسباب إعاقة الإبداع الإداري إلى الأسباب التالية¹:

- 1- أسباب إدارية قيادية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات مع وجود التحيز من قبل الرؤساء وتأثر القرارات بالعلاقات الشخصية وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات إلا بصور محددة، وعدم حرص الرؤساء على تفويض بعض صلاحياتهم للمرؤوسين ؛
- 2- وجود رتابة في بعض الأجهزة وإلزام الموظفين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة بالرغم من جمود تلك الإجراءات ؛
- 3- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي وغياب عنصر العدالة فيه ؛
- 4- تدني مستوى التدريب ؛
- 5- عدم وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الاتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الاتصالات الصاعدة والأفقية وأهميتها.

أما (خير الله، 2015)؛ فيشير بدوره إلى مجموعة من العوائق تحد من عملية التفكير الإبداعي هي²:

- 1- المواقف السلبية: لكل مشكلة جانب سلبي ظاهر وجانب إيجابي خفي، وللأسف إننا دائماً نركز على الجوانب السلبية الظاهرية ونغفل الجوانب الإيجابية، ويمكن أن يتم التغلب على هذا العائق من خلال ضبط المواقف والتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة.
- 2- الخوف من الفشل: يضع البعض احتمالات الفشل عند أي عمل يقوم به، وبالتالي هو حكم نفسه بالفشل قبل أن يشرع في العمل، فهو يخاف من الفشل طيلة أدائه لهذا العمل الذي سوف يكون مصيدة - لا ريب - إلى الفشل، لأن ما تفكر به يحدث لك.
- 3- الإجهاد الزائد: لا شك أن هذا الأمر له أثر كبير على الحالة النفسية مما يولد الضغط، فتضعف المشاعر ويضعف معها التفكير، وبالتالي ينخفض مستوى الإبداع، فالإبداع لا يعمل إلا بوجود جو من الهدوء والاطمئنان والاستقرار والاسترخاء العميق الذي يهين الجسم والعقل للإبداع.
- 4- اتباع القواعد الصارمة: إن اتباع القواعد والتعليمات حرفياً يشكل للإنسان نمطاً واحداً من الفهم، مما يعيقه عن عملية الإبداع، ويشعره بأن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة، فتغلق لديه منافذ الإبداع، لذلك يجب كسر هذه القواعد والتعليمات البالية خصوصاً ما يتعلق بالأعمال اليومية الاعتيادية، والعمل على استكشاف طرق مبتكرة وإبداعية لتحقيق ما يريده الفرد من أقرب طريق.
- 5- وضع الفرضيات: إن وضع الفرضيات العامة على الأمور قد يجعلها مسلمات، والمشكلة الكبرى أن تكون هذه الفرضيات خاطئة ولا تستند لدليل، وهذا الأمر يعيق عملية الإبداع ويجعل الفكر جامداً، لذلك يجب التدقيق في المعلومات قبل إصدار الأحكام.

¹ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 194.

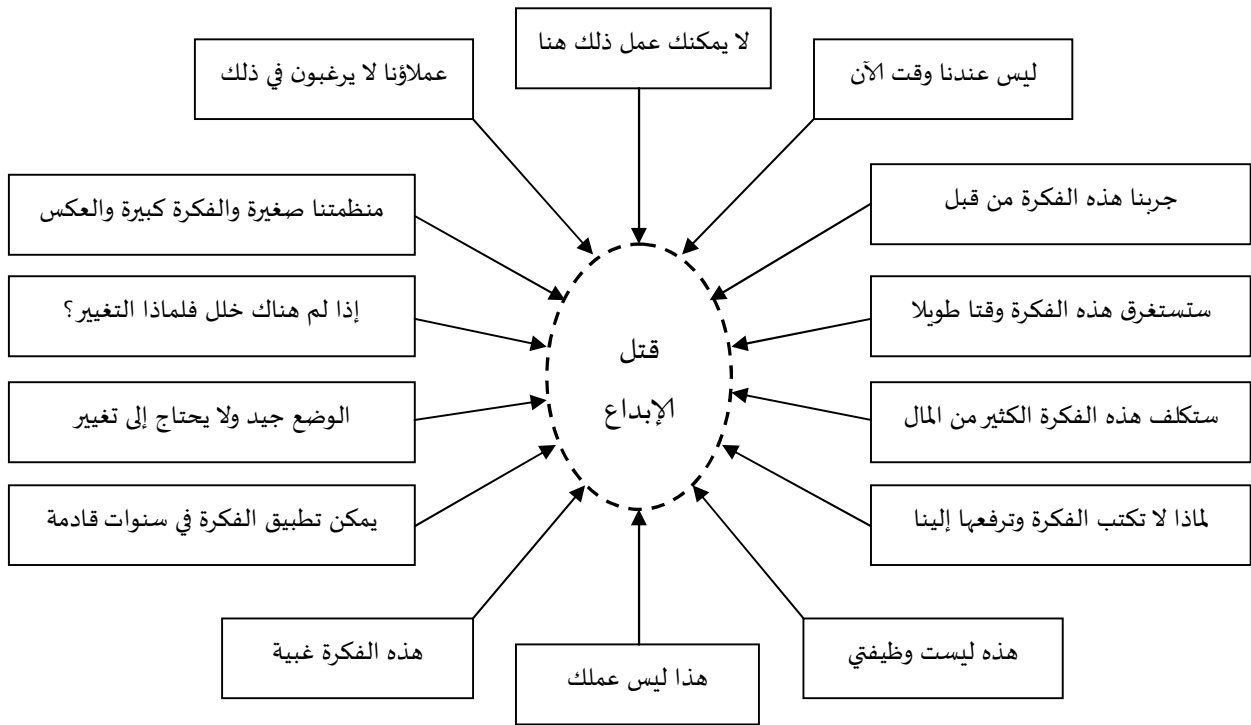
² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص ص: 70-71.

6- الاعتماد الزائد على المنطق: إن الاعتماد بشكل دائم على المنطق يشكل أحد معيقات الإبداع، بينما تجد أن المفكرين المبدعين يخطون الأساليب المنطقية لحل المشكلات.

7- الاعتقاد بأنك لست مبدعاً: دلت الأبحاث على أن طاقة الإبداع في مخ الإنسان لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخلنا من خلال معتقداتنا بأننا لسنا مبدعين، والمشكلة عندما نتقبل هذا الأمر دون تفكير، لذا يجب علينا أن نؤمن بأننا مبدعون ويكون ذلك بداية من داخلنا بتغيير اعتقادنا الخاطئ الذي يجعلنا على هامش الإبداع.

وهناك أقوال سلبية تنتشر في العديد من المنظمات اليوم، تعد أحد أسباب قتل الأفكار الإبداعية فيها، ومن هذه الأقوال، ما ارتأت الطالبة تلخيصه في الشكل رقم (27):

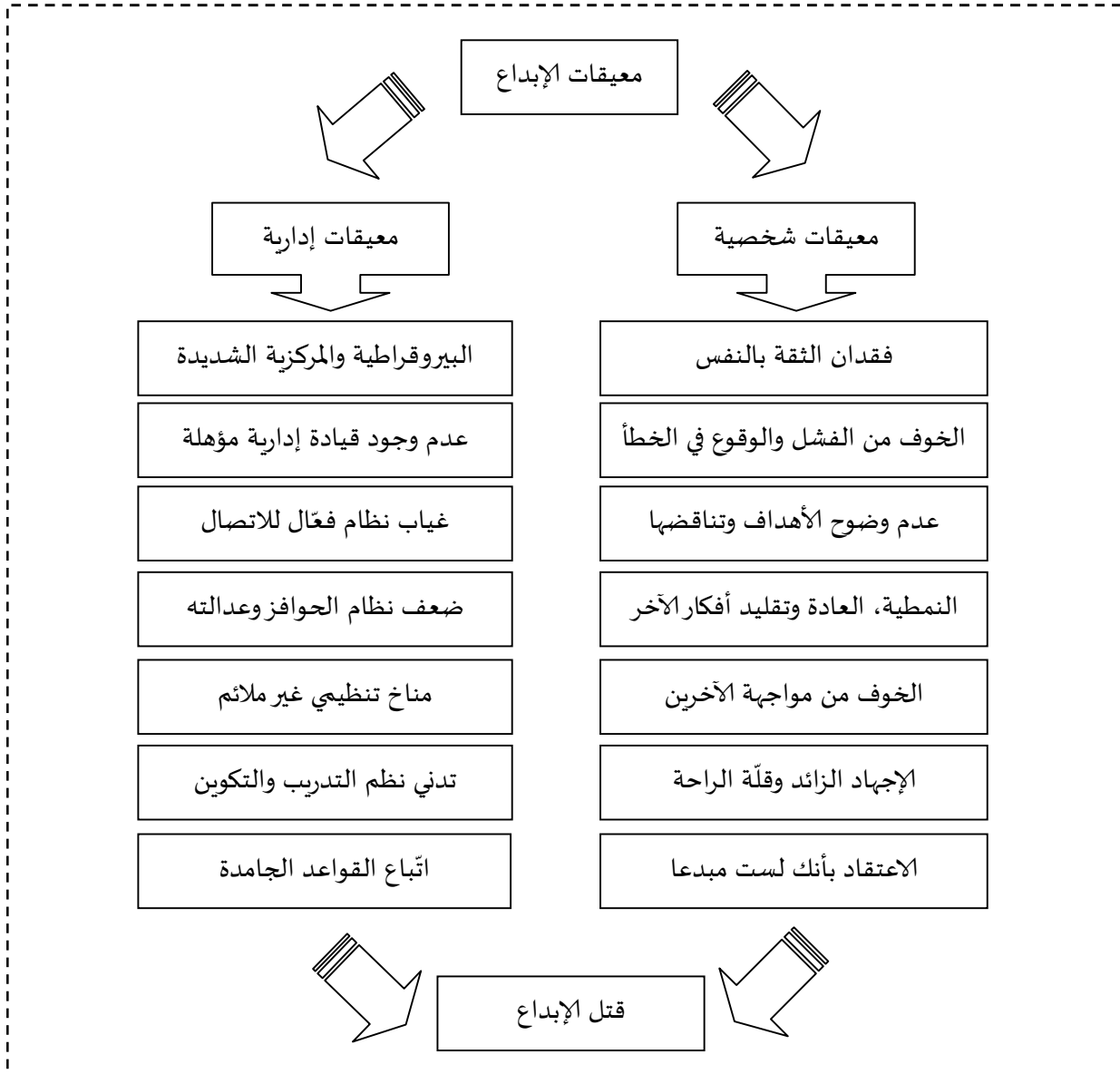
شكل (27): أقوال سلبية معيقة للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على: جمال خير الله. (2015). مرجع سابق، ص: 131-132 – بتصرف –

ومما سبق؛ ومن خلال ما قدمه الباحثون عن أهم المعوقات التي تقف حاجزاً أمام ظهور الإبداع والأفكار الإبداعية.. يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى نوعين: معوقات شخصية وتتعلق بذات الفرد، ومعوقات إدارية أو تنظيمية وتتعلق بالتنظيم والقيادة المعمول بها، ويمكن توضيح أهم هذه المعوقات في الشكل رقم (28):

شكل (28): معيقات الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا- أساليب التغلب على معيقات الإبداع

عوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المنظمة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين، لذلك يجب البحث عن معيقات الإبداع في المنظمة ومعالجتها، لأنه كلما كان هناك تأخر في معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميئة.

ويرى (خير الله، 2015): أن من أعدى أعداء الإبداع النمطية والعادة، لأنها تستجلب الملل والرتابة وما يقال عنه (تحصيل حاصل)، والإبداع ملازم للتفكير بطريقة مختلفة عن العادة، وعندما تواجه مشكلة فأنت تتعامل معها طوال الوقت بشكل منطقي، وقد لا يكون المنطق هو الطريقة الوحيدة لحل المشكلة، فكر في الحلول غير النمطية، وسوف تجد الحل ولكن من زاوية مختلفة.

والإبداع لا يصنعه إلا من يتمتعون بقدر عالٍ من الثقة بالنفس والمعرفة الجيدة بالقدرات والإمكانات الشخصية، ولذلك فإنّ الخوف من الفشل يعيق الإبداع، والتغلب عليه يكون بإيجاد طرق مختلفة لاحتواء المخاطر والنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم، وهنا أيضاً يبرز دور الإدارة في مكافأة الموظفين الذين يضطلعون بالأعمال التي تنطوي على مخاطرة لتشجيعهم على المزيد من الابتكار.

لا شك أيضاً أنّ المبدع سيجد مقاومة عندما يحاول تغيير وضع رهن، لذا حتى نتغلب على هذه الإحباطات، علينا اختيار الأشخاص المناسبين في المواقع المناسبة ممن تربطهم علاقة وثيقة الصلة بالمواطن التي تقتضي الإبداع، وتحديد مَنْ مِنْ هؤلاء مَنْ يقاوم بضراوة (أي من هو الزعيم أو الرئيس وأعدائه).

والمعارضون للأفكار الجديدة وللحلول الإبداعية ممن يوصفون بـ "الجمود" يمكن مجابتهم بالاستماع إليهم والتعرف على وجهات نظرهم ومناقشتها، وبذلك نصنع علاقات طيبة مع هؤلاء من أجل تسهيل عملية توصيل ما نريد لهم - حتى يستمعوا إليك فيما تعرض - للتقليل من حجم أو أشكال الاعتراض، وتجهيز كافة الوسائل المتاحة، وحسب طبيعة كل شخص للدخول والتسلل إلى ما يقنعه ولذلك فالمبدع يفكر جيداً في الأسئلة أو الاعتراضات التي قد يسمعها من المقاومين للحلول الإبداعية وتكون لديه الإجابات السليمة والحجج المنطقية التي تبرر وجهة نظره وتبرر ما يطرحه من حلول¹.

وتلعب بيئة المؤسسة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين، وأن أنسب حل لمشكلة معيقات الإبداع هو تقليلها إذا لم يكن بالإمكان إزالتها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة، وفيما يلي بعض الخيارات والبيئات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل وللتفكير الخلاق في المؤسسة²:

- 1- الاختيار السليم للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية ؛
- 2- إسناد العمل وفقاً لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية ؛
- 3- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المهارات والقدرات الذهنية والمعرفية ؛
- 4- تحميل الفرد مسؤولية الأداء من خلال تفويضه ومشاركته في اتخاذ القرار؛
- 5- إثارة جو التنافس بين العاملين والرغبة في التفوق والتميز وربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء والمكافأة على الإنجاز؛
- 6- تنمية ثقافة المؤسسة المساندة للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم عند الفشل، والتوسع في تطبيق اللامركزية وتنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية ؛
- 7- الابتعاد عن التقليد وتبني نمط القيادة الذي يسعى إلى توليد الأفكار الجديدة ؛
- 8- التنوع الفكري في مكان العمل الذي ينطوي على مزيج كافٍ من المهن والكفاءات والخبرات والشخصيات المختلفة ؛
- 9- دينامية التفاعل، أي حركة الاتصالات بالمنظمة متواصلة ومفتوحة ضمن البيئتين الخارجية والداخلية وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء، والعمل على تقديم التوضيحات حول مختلف المستجدات، وتعبئة الموارد البشرية والمواءمة بين الاهتمامات الشخصية والمهنية للأفراد ووضع نظم متكاملة من المكافآت وكذا التقدير والاعتراف للجهود المبذولة ؛

¹- جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 94-95.

²- وسيلة واعر، مرجع سابق، ص: 121.

10- فسخ مجال من الحرية والاستقلالية، بمعنى وضع حدود بين الرقابة الضرورية وحرية التصرف اللازمة للفرد حتى يفسح له المجال للمبادرة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.

ومن العوامل المساعدة على التقليل من معيقات الإبداع، تضيف (واعر، 2015) نجد¹:

- 1- توفير فرص للتنمية الفكرية واستثمار مهارات وكفاءات العاملين وخلق جو من الثقة والأمان يشعر من خلاله الأفراد بالحرية وبإمكانية التعبير عن آرائهم دون الخوف من الانتقادات وفرض العقوبات ؛
- 2- عدم إلزام العامل بالوقت وتسهيل الحصول على التمويل والخبرات والتكنولوجيا ومختلف الآليات الداعمة للإبداع ؛
- 3- الديناميكية التنظيمية، أي توفير البيئة التي تشجع الأفراد لإيجاد طرق جديدة للتحسين والتطوير؛
- 4- المشاركة الحقيقية للأفراد وأخذ أفكارهم بصورة جدية، والتسامح عند الإخفاق لأن ذلك يساعدهم على السعي والبحث واكتشاف الفرص ؛
- 5- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- 6- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني، تخصيص جوائز للمبدعين... الخ، والاهتمام الجاد بالبحث والتطوير الذي يدعم الإبداع والابتكار؛
- 7- ممارسة النقد البناء، والعمل على توفير فرص التعلم التي تساعد على التفكير المبدع ؛
- 8- عدم التسرع في إطلاق الأحكام المسبقة خاصة في جلسات العصف الذهني ومواقف تبادل الرأي واتخاذ القرار، لأن هذا من شأنه أن يعيق عملية توليد الأفكار وإيجاد الحلول للمشكلات ؛
- 9- توفير الوقت الكافي للإبداع والحرية في التفكير؛
- 10- إنشاء وتعزيز نظام يقدم رؤى جديدة وينمي الأفراد المبدعين ويعترف بإبداعاتهم ؛
- 11- إقامة علاقات التأزر وروح الفريق ؛
- 12- إزالة البيروقراطية وتوفير ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع، تشجع المخاطرة وتوفر الموارد اللازمة للمبادرات الجديدة ؛
- 13- عدم تحديد الوقت وقتل الأفكار الجديدة، والعمل على تشجيع الاتجاه نحو التجربة وإمكانية الفشل والخطأ ؛
- 14- إن سياسة الحرية لتشجيع الإبداع ... لا يعني الفوضى؛ بل تتطلب أنظمة للتحكم التنظيمي في الثقافة والسياسات والبرامج والمكافآت، للسماح بنمو الإبداع وإدراجه ضمن ثقافة المؤسسة، وهي عبارة على نظم شاملة تضمن أن تعمل المؤسسة بشكل صحيح.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص: 122-123.

خلاصة الفصل:

الإبداع من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، فالإدارة الحديثة تهدف إلى تحقيق الفعالية في حياتها، ومن هنا يبرز الإبداع كمرتكز أساسي لأي منظمة تسعى إلى التطور في مواجهة القضايا والمشكلات، وحلها من خلال توظيف المنهج الإبداعي المعاصر والابتعاد عن المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات. وشغل مفهوم الإبداع اهتمام الباحثين على مر العصور، ومع أن استخدام هذا المفهوم صار شائعاً لدى العامة، إلا أن أكثر مستخدميها لا يملكون تفسيراً واضحاً لمعناه. ومن هنا تعددت تعريفات الإبداع واختلف الباحثون في الوصول إلى تعريف موحد له، إلا أن عدم توصل الباحثين إلى تعريف شامل أو موحد للإبداع يُعد أمراً طبيعياً لأن ذلك يعود إلى تعقد الظاهرة الإبداعية ذاتها. ولا يمكن للإنسان أن يكون مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي، والبديهة أن الفرد المتمكن من ناحية التفكير الإبداعي فقط هو القادر على إنتاج الأفكار الأصيلة، الخلاقة، وغير الروتينية. وكثيرة هي الحالات التي يتم فيها عدم التمييز بين مصطلح الإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة به، مثل الابتكار، الاختراع، التغيير، الذكاء، الموهبة، والتفكير... وغيرها، وهي مفاهيم جنيسة، دفعت الكثير من الباحثين لبذل مزيد من الجهود في سبيل إزالة اللبس وتقديم رؤيا واضحة لمفهوم الإبداع.

وتشير دراسات أن الشخص المبدع يمتلك صفات وتميزه عن الآخرين، هذه السمات قد تتوفر كلها أو بعضها في الشخص المبدع، كما أن غياب بعضها لا يعني عدم قدرة الشخص على الإبداع، إنما هي سمات مساعدة على الخلق الإبداعي، وكل فرد في المنظمة يمكن أن يكون مبدعاً في مجال عمله، ومن هنا؛ فالاعتقاد الشائع بأن الإبداع مقصور على قلة مختارة هو اعتقاد خاطئ تماماً، لأن كل فرد لديه سمات تميزه عن غيره والتي يمكن أن تكون هي بؤرة الإبداع.

والعملية الإبداعية كغيرها من العمليات لا بد لها من مراحل، حيث تصف تلك المراحل الإبداع بأنه عملية ديناميكية مستمرة شأنها شأن كثير من العمليات الأخرى. وإذا كان الشخص يتمتع بمستوى عالٍ من المهارات الموضوعية، ولكنه يفتقر إلى مهارات الإبداع، فإنه لن يتمكن أبداً من القيام بعمل إبداعي، وبالتالي ستكون مهاراته الموضوعية أكبر عقبة أمام الإبداع، ولكن إذا كان الشخص يتمتع بمهارات الإبداع، فيمكنه استخدام المهارات الموضوعية وبطريقة جديدة، أو زيادتها وتبني طرق أفضل لاستخدامها، ومن بين هذه المهارات الإبداعية: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، وروح المخاطرة... وغيرها. كما أن هذه المهارات الإبداعية يمكن أن تظهر في أي مستوى، فقد يظهر الإبداع على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، ويمكن أن يكون على مستوى المنظمة.

إنّ العمل الأكثر نفعاً خاصة إذا تخطى ما هو مألوف؛ فإنّ الصعوبات التي ستواجهه تكون أكثر، وباعتبار الإبداع أحد أشكال البعيد عن المألوف، فالمعوقات التي يواجهها تكون أصعب، وتكون حاجزاً أمام الفرد المبدع فلا يجد المناخ الذي ينسجم مع أفكاره نتيجة البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، كما قد لا يجد بيئة حاضنة تستوعب طاقاته الإبداعية، فيجد نفسه في عزلة فكرية تضحل فيها كل جهوده في بدايتها، نتيجة الاعتقاد السائد في الكثير من المنظمات اليوم بأنّ كلّ تغيير جديد إنما يشكل خطراً على حياتها. ومن أجل التغلب على هذه المعوقات لابد للمنظمة أن تستأصلها من بيئة العمل، لأنّ العمل المبدع لا يمكن أن ينمو في وجود قيادة تقليدية، وجماعات عمل تهوى الروتين، لذلك فمهمة المنظمات اليوم هي البحث عن هذه المعوقات ومعالجتها لأن تركها تنمو سوف يؤدي إلى المزيد من الأفكار الإبداعية الميتة.

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية عامل مهم في
تشجيع الإبداع داخل المنظمات

Chapter Three :

**The Management Leadership
is an Important Factor to
Encouraging Creativity
within Organizations**

الفصل الثالث: القيادة الإدارية عامل مهم في تشجيع الإبداع داخل المنظمات

Chapter Three :The Management Leadership is an Important Factor to Encouraging the Creativity within Organizations

تهميد

المبحث الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع وأساليبها

المطلب الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات
المطلب الثاني: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري
المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي

المبحث الثاني: القيادة وتنمية الإبداع في المنظمات

المطلب الأول: الخصائص التنظيمية وأسس تبني الإبداع في المنظمات
المطلب الثاني: فاعلية السلوك القيادي في تحقيق الإبداع في المنظمة
المطلب الثالث: تنمية الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

المطلب الأول: جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع
المطلب الثاني: دعائم ومتطلبات القيادة الإدارية لحفز وتنمية الإبداع لدى العاملين
المطلب الثالث: القيادة الإبداعية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة الإدارية عامل مهم في تشجيع الإبداع داخل المنظمات

Chapter Three :The Management Leadership is an Important Factor to Encouraging The Creativity on Organizations

التفكير لا يأتي دون مقدمات، وعلينا أن ندرك أن التفكير يمكن أن يُنمى عند الفرد، ولابد من رعاية هذا الفرد وإكسابه المعارف، المعلومات والمهارات، والعادات التي تشكل لديه الخلفية العلمية اللازمة التي تتفاعل مع ذاته، وتقوده للبحث عن معلومات أخرى مستخدمًا خبراته ومهاراته، ومتفاعلًا مع بيئته بكل ما فيها من متغيرات ومعطيات وأنشطة، مولدًا منها معرفة جديدة تظهر بأشكال متنوعة تعبر عن الإبداعية مثل: حل المشكلات، أو توليد أفكار جديدة وفاعلة ... الخ، بحيث تساهم عملية تنمية التفكير هذه لدى الفرد في إكسابه القدرة على فهم المواقف التي يتعرض لها، فيجد فيها متعة التعامل معها، ويسعى إلى التعامل معها بعقلانية وإعطائها اهتمامًا خاصًا، أو يميل إلى الاعتقاد بأن التفكير مفيد في حل المشكلات، وتصبح لديه القدرة على إعطاء أحكام موضوعية وإصدار قرارات حاسمة قائمة على يقين محسوس ومدرك.

وحتى يبدع الفرد لمنظمته؛ يجب أن توفر هذه المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية ... يجب على القيادات الإدارية أن تقتنع بأن موظفيها بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولًا للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تقف حاجزًا أمام عملية الإبداع لديهم، وعدم التخوف من إعطاء صلاحيات لموظفيهم، حتى لا تكون دفة إدارة المنظمة تأتي عن طريق واحد بطريقة بيروقراطية، لأنّ هذا يسبب مشاكل للمنظمات، حتى وإن كانت تبدو صغيرة في البداية، فإنها مع مرور الوقت تؤدي إلى موت تلك المنظمات، لأنّ الموظف هو من يخوض ميدان العمل ويرى فيه متغيرات وفرص قد لا يراها القائد، ويكون في هذه الحالة مجبرًا على التصرف لوحده مع هذا الموقف. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، وذلك وفق التقسيم الآتي:

المبحث الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع وأساليبها

المبحث الثاني: القيادة وتنمية الإبداع في المنظمات

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

المبحث الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع وأساليبها

المنظمة التي تسعى للوصول إلى القمة والحفاظ عليها، يمكنها أن تنعّي روح الإبداع والابتكار لدى موظفيها وعمالها، وأن تجعل شعار "كن مبدعاً" هو المحرك الأساس لجميع العاملين بها، لأنّ المنظمات اليوم أصبحت تعتمد بشكل متزايد على جميع من يعملون بها، وليس على المديرين والقادة فقط، ولهذا .. يستطيع كل شخص قائد أن يطلق العنان لموظفيه للاستفادة مما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية وفكرية.

المطلب الأول: دواعي الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات

تحتاج المنظمات اليوم في سعيها للتكيف مع التغييرات التي تفرضها البيئة الحالية، إلى أشخاص قادرين على اتخاذ قرارات غير تقليدية، وقادرين على التفكير بطريقة مختلفة، وبشكل خلاق، لذا يقع على عاتقها مسؤولية وضع سياساتها واستراتيجياتها بما يتناسب مع احتياجات مواردها البشرية ورعايتهم، خاصة الموهوبين منهم والذين يمتلكون قدرات ومهارات إبداعية عالية، والعمل على تنميتها بأفضل السبل.

أولاً- مفهوم تنمية الإبداع:

تنمية الإبداع هي: "عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية، والاعتراف بها وتقاسمها، وتحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار ومعارف جديدة، يترتب عليها توليد ابتكارات جديدة للمؤسسة"¹. وتعرف تنمية الإبداع أيضاً بأنها: "تنمية قدرات الفرد في ممارسة الأنشطة العقلية الهادفة والمترتبة بعمليات البحث عن الحلول، أو الوصول إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، ووفقاً لاختبار تورانس للتفكير الإبداعي يعني قدرة الفرد على تقديم إنتاج يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة"².

وتعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تعمل على تشجيع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

ثانياً- أسباب الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات:

إنّ الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم؛ سواء كانت ظروفًا سياسية، ثقافية، اجتماعية أم اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها، ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً. ما يمكنها من زيادة

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص132.

² - خالد العجلوني، محمد الحمزان. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية التفكير الإبداعي عند طلبة المدارس الاستكشافية في الأردن،

مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(1)، ص234.

إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في العمل الفعال، كما تظهر الحاجة للإبداع عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتًا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، هذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل والتي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة كالتغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل¹.

ومن أسباب الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري، يذكر (أحمد إمام، 2013)²:

- إن المبدعين هم صانعو الحضارة المادية والروحية ؛
- إن تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التّقدم والازدهار؛
- المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن عند رعايتهم واستثمار إبداعاتهم ؛
- الدّول الأقوى هي التي تملك عددًا أكبر من المبدعين في مجالات الحياة الكافية.

ومن أسباب الاهتمام بتنمية الإبداع في المنظمات نجد كذلك³:

- الأسباب المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية، ثقافية، اجتماعية أم سياسية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها ؛
- يحتم الإبداع التكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضًا، ما يمكنها من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السّوق من خلال ضمان حصّتها السّوقية بين المنظمات المنافسة.

ثالثًا- مبادئ تنمية الروح الإبداعية

يتميز العمل الإبداعي بثلاث خصائص أساسية هي⁴: المرونة والأصالة، (الطلاقة: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين؛ المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بما يتناسب مع الموقف أو المشكلة مما يمكن الفرد من التعامل معها ومواجهتها؛ الأصالة: القدرة على إعطاء استجابة نادرة وغير شائعة لدى الآخرين). حيث تشير البحوث والدّراسات إلى أن معظم المهارات الإبداعية غير موروثية، يمكن تعلمها، تتأثر بالبيئة المحيطة، وأن نجاح الشخص المبدع لا يتوقف فقط على مهاراته الإبداعية وإنّما على دافعيته ومهاراته الشخصية، ولتنمية هذا العمل الإبداعي لا بد من توافر مجموعة مبادئ أساسية يمكن توضيحها فيما يلي⁵:

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛

¹-رامي عباينة، رامي الشقران، مرجع سابق، ص472.

²- أحمد إمام، مرجع سابق، ص185.

³-الإبداع: مفهومه، نظرياته ومستوياته، تاريخ الاطلاع:2019/06/20، من الموقع:

<http://www.mawhapon.net/?p=4445>

⁴- جمال خير الله، مرجع سابق، ص218.

⁵- عمرو حامد. (2010). الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، بحوث وأوراق عمل " تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص:142-143.

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت إلى احتمالات النجاح فيها موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب إعطاء الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية؛

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا تمّ تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف العامة.

المطلب الثاني: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري

هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تؤثر في عملية الإبداع، وقد تكون هذه الممارسات بمثابة حافز لتنمية الإبداع لدى العاملين، أو تكون مثبط ومعيق لعملية الإبداع، حيث تتمثل هذه الممارسات أساساً في¹:

أولاً- التحدي (The Challenge): عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي إلى توقُّد شعلة الإبداع لديه كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي للإحباط والشعور بالتهديد.

ثانياً- الحرية (The Freedom): هي إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعُّون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل إلى حلول إبداعية.

ثالثاً- الموارد (The Resources): أهم موردان يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس، فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

رابعاً- ملامح فرق العمل (Features Teams Work): كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

¹ - عمرو حامد، مرجع سابق، ص141.

ويؤيد ذلك (إمام، 2013) فيقول: يستخلص دركر (Drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع هي: التحدي، الحرية، المصادر والموارد، سمات وصفات مجموعة العمل أو جماعة العمل، التشجيع التوجيهي والإشرافي والدعم المنظمي، إذن يمكن إضافة العاملين التاليين: التشجيع التوجيهي والإشرافي والدعم المنظمي كما يلي¹:

خامساً- التشجيع التوجيهي والإشرافي (The Orientation & Supervisory Encouragement): للأسف يُهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به، مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

سادساً- الدعم المنظمي (The Organizational Support): أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيا وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي

الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد ينفي غداً، وما ينفي اليوم قد يكون صحيحاً في الغد، والإبداع قد يوجد عند جميع الأفراد ولكن بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، وقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها، وتتعدد الأساليب العلمية والتي اتخذها علماء الإدارة والباحثين كأساس لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي فمنها: أساليب جماعية مثل: العصف الذهني؛ أسلوب المجموعات؛ التأليف بين الأشتات، نظرية تيريز في حل المشكلات، ومنها أساليب فردية مثل: أسلوب دلفي، القبعات الست للتفكير، ... وغيرها بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب التنظيمية الأخرى والتي سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

أولاً- الأساليب العلمية لتنمية الإبداع في المنظمات

تتجه معظم الأساليب وطرق تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي لدى العاملين إلى اتباع خطوات وإجراءات منهجية معينة، وذلك لمواجهة حل المشكلات التنظيمية بطرق علمية وأكثر كفاءة في إيجاد الحلول وتوليد الأفكار غير التقليدية.

1- الأساليب الجماعية لتنمية الإبداع:

1-1- أسلوب العصف الذهني (Brain Storming)

العصف الذهني أو ما يعرف بالعصف الذهني أو التفتق الذهني، هو مصطلح يعد أكثر استخداماً وشيوعاً حيث أقربها للمعنى، فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة لها.

يعد (أليكس أزربون، 1963) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي، إذ جاءت كردة فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد (أسلوب المؤتمر)، لما كشف عن هذا الأسلوب من قصور في التوصل إلى حل كثير من المشكلات المعقدة ذات الطابع المجرد. فتم ترجمة المصطلح لعدة مصطلحات مثل (العصف الذهني، إمتار الدماغ،

¹ - أحمد إمام، مرجع سابق، ص 177.

تدفق الأفكار، توليد الأفكار)، وهو وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل أو تطوير فكرة موجودة¹. وطريقة العصف الذهني هي واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز في أمريكا أكثر من (30) أسلوب وفي اليابان أكثر من (100) أسلوب من ضمنها الأساليب الأمريكية² (أسلوب متبع في المؤسسات الشهيرة والمعروفة اليابانية والأمريكية).

ويرى (Burns, 1963) أن طريقة العصف الذهني (تقنية الإبداع) هي جزء من عملية سيكولوجية شاملة هي عملية مواجهة المشكلات المستعصية بطرق إبداعية³. ويعرف (إدوارد دي بونو) في كتابه "التفكير الجانبي"^{*} العصف الذهني بأنه: "شكل لضبط استخدام التفكير الجانبي، وهو في حد ذاته ليس تقنية خاصة، لكنه بيئة خاصة تشجع على تطبيق مبادئ وتقنيات التفكير الجانبي مع توفير عطللة من التفكير الرأسي (المنطقي)"⁴، أي تغيير طريقة التفكير بما يسمح باكتشاف الأفكار الجديدة، لأن الأفكار الجديدة تأتي فقط لمن يغير طريقة تفكيره، وهنا يهدف التفكير الجانبي بشكل أساس إلى التخلص من السيطرة الكبيرة للتفكير التقليدي.

والعصف الذهني طريقة منظمة لاستدراار واستمطار الأفكار حول مشكلة معينة، فهي عملية يستثار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة، ويقوم هذا الأسلوب على أساسين هما⁵:

أ- تأجيل الحكم والتقييم على الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم ستقيم سيجمchon عن المشاركة بالأفكار.

ب- إن كثرة الأفكار رغم عدم أهمية بعضها سوف تؤدي إلى توليد أفكار جديدة أكثر أهمية، وأسلوب العصف الذهني يقوم على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من ستة (06) إلى اثنا عشرة (12) فردا يقومون بعرض الأفكار الجديدة في حل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج أو لابتكار منتج جديد أو لتطوير سير العمل، وتكون هذه الجلسة على مرحلتين:

- الجلسة الأولى: الحصول على أكبر قدر من الأفكار.

- الجلسة الثانية: تقييم الأفكار ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطورًا.

وهناك مجموعة من القواعد تبنى على المبدأين السابقين وهي:

- ضرورة تجنب النقد: هذه المسؤولية تقع على عاتق رئيس الجلسة حيث عليه أن يمنع أي انتقادات أثناء الجلسة.

¹ - عبد الله هنانو. (2008). مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب. ص 13، تاريخ الاطلاع: 2017/06/14. من الموقع:

<https://www.noor-book.com/>

² - حمزة الجبالي. (2016). مهارات التدريس الصفي والسيطرة على المشكلات الصفية. دار الأسرة ودار عالم الثقافة للنشر، دم.ن، د.ط، ص 148.

³ - الزهرة الأسود. (2014). الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم التدريس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، ص 43.

^{*} التفكير الجانبي: هو نمط من التفكير يتناول المشاكل بطريقة إبداعية، خارجة عن إطار التفكير المنطقي التقليدي، هذا النمط من التفكير يوفر فرصة أكبر للكشف عن الأفكار الجديدة واستخدام العقل بطريقة إبداعية.

⁴ - Gogatz A, & Mondejar. R. (2005). A new brainstorming model, In: Business Creativity, Palgrave Macmillan, London, p142.

⁵ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص ص: 252-253.

- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها أو مستواها ما دامت متصلة بالمشكلة المطروحة.
- الكم يولّد الكيف: بمعنى أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على حل المشكلة المطروحة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: والمقصود بهذه القاعدة أن تشجّد واقعية المشاركين في جلسة العصف الذهني لأن يضيفوا الأفكار للآخرين بأن يقدموا ما يمثل تحسّيناً أو تطويراً لها.

وهناك مبادئ عدة لأسلوب العصف الذهني، تتمثل فيما يلي:

- تعويد المتدربين على التفكير الإبداعي تزداد فرص الابتكار لديهم ؛
- مساعدة المتدربين على التأمل في الأمور والنظر إليها من جوانب عدة ؛
- تعويدهم على نقد الأفكار وتطويرها والاستفادة منها ؛
- إبداء الرأي والمشاركة في الحل للمشكلات المطروحة ؛
- الاستكشاف وتطوير الأفكار وتوليد الحلول غير المسبوقه ؛
- تنمية روح المشاركة في إبداء الرأي وطرح الأفكار.

ويمكن تعزيز الإبداع من خلال طريقة العصف الذهني باتّباع القواعد التالية¹:

- ألا تزيد جماعة العصف الذهني عن 5-7 أفراد ؛
- يجب تحديد من سوف يهتم بجلسة الجماعة ؛
- إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ؛
- يجب أن يكون التركيز أولاً على حجم وكمية الأفكار الإبداعية وليس على جودتها ؛
- عدم السّماح بتوحيد النقد أثناء مرحلة تولد الأفكار ؛
- يتم تشجيع الأفكار التلقائية وغير المألوفة ؛
- دعم التواصل المستمر نحو حجم أكبر من الأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد احتمال وجود حلول مفضلة ؛
- يجب تسجيل أفكار الجماعة على السبورة حتى يرى كل فرد جميع الأفكار المعروضة ؛
- بعد أن يتم التوصل إلى كل الأفكار المتاحة، فإنّ كل فرد يقيّم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة أو المعارضة ؛
- يتم في ضوء تنقية وتعديل الأفكار المعروضة على السبورة الوصول إلى حلول نهائية للمشكلات المطروحة.

وهناك من يرى أن من بين العوامل التي تساعد على إنجاح جلسة العصف الذهني²:

- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة ؛
- قبول كل الأفكار مهما كان نوعها ؛
- التمسك بقواعد العصف الذهني، وهي تجنب النقد وإطلاق حرية التفكير ؛

¹ - سيد جاد الرب، مرجع سابق، ص37.

² - جمال خير الله، مرجع سابق، ص133.

- الفصل بين استنباط الأفكار وبين تقويمها ؛
- تدوين الأفكار على لوحات حتى يتسنى للجميع أن يراها ؛
- لا تضع مراقبين للجلسة ؛
- يجب أن يستمر توليد الأفكار حتى يتوقف توليد أفكار جديدة ؛
- لا يجب أن يقل عدد المشاركين عن 6 ولا يزيد عن 12 مشاركا ؛
- ليس من الواجب أن يكون للمشاركين فكرة عما يتم مناقشته ؛
- من الجيد التمهيد لجلسة العصف الذهني وتهيئة المشاركين فيها وإخبارهم مسبقًا بموضوعها.

2-1- أسلوب التفكير الجماعي أو أسلوب المجموعات الشكلية (الصورية)

أو أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group) وقد أوجده (ديليك وفان دوفان)¹، يُقصد به "دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات وحلها"، وهي طريقة منظمة تهدف إلى إثارة التفكير الخلاق، فهو عبارة عن مصطلح يطلق على جانب من المعرفة ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة عمل داخل المنظمة²، ويهدف إلى توظيف الخطوات الإبداعية في الوصول إلى حل المشكلات، خلق التعاون بين الأفراد والأقسام التي يعملون بها، الالتزام بتطبيق خطوات الإبداع، إيجاد آلية عملية لتحقيق التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف من خلال الإبداع وحل الصراع.

وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة والهدف الأساس منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين³.

ومن أهم الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب⁴:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها ؛
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم ؛
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد ؛
- بعدها يقوم كل فرد سرًا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3-1- أسلوب تألف الأشتات أو التأليف بين الأشتات (Synectics)

من القيود التي تحصرنا في تحديد المشكلة أن ننظر لها بإيجابية تلي رغبتنا، وكذلك أن ننظر لها بسلبية لأننا نسعى لتجنبها، وفي الحقيقة فإن مصطلح "مشكلة" يدفعنا بشكل تلقائي إلى التفكير في اتجاه سلبي، ويدفعنا للتفكير في الحلول

¹ - عمرو حامد، مرجع سابق، ص140.

² - علاء قنديل، مرجع سابق، ص254.

³ - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص53.

⁴ - عمرو حامد، مرجع سابق، ص140.

الوقتية للمشكلة دون التطلع إلى الفرص المستقبلية التي يمكن تحقيقها. لذا فإن هذه التقنية (الإيجابيات والسلبيات) تسمح لنا بالنظر دومًا إلى الأمور/ المشاكل بمنظورين متعاكسين.

وفكرة تألف الأشتات، سمة واضحة لدى الشخصية المبدعة وتقوم على أنه يعيد رؤية ودراسة أي إبداع في الإنتاج الفكري من وجهات نظر جديدة ومتعددة¹. وهي استراتيجية لتطوير وتنمية الإبداع، ابتكرها جوردن (Gorden) وزملائه، واكتملت خصائصها بشيء من التفصيل في كتابه المترابطات عام (1961)، واستعمل (جوردن) مصطلح (السينيكتك (Synectics) لوصف تألف الأشتات، أصل الكلمة إغريقي وتعني ربط العناصر المختلفة أو غير المتألّفة. ويرى الباحث (Prince, 1971) أن تألف الأشتات تساعد على ظهور أفكار وعلاقات جديدة على المستوى الشعوري المقصود للتفكير ولا يحتاج الفرد إلى انتظارها حتى تظهر صدفة. واستراتيجية تألف الأشتات تتشابه مع استراتيجية العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة وخلق المناخ الحر الخالي من النقد والتقويم، غير أنها لها دلالات مختلفة تتمثل في استخدامها أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة².

ويمكن تعريف أسلوب أو استراتيجية تألف الأشتات بأنها: "ربط عناصر مختلفة لا توجد بينها علاقة ظاهرية باستخدام المجاز (Metaphor) والتشابه (Analogy) وفق إطار منهجي بهدف التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات، فالقدرة على رؤية علاقة التشابه هي في الواقع السمة المميزة للمبدع"، كما أنّ البحث عن الانسجام ووجه الشبه بين الأشياء المتباعدة يمثل جوهر عملية الإبداع، وهناك استراتيجيتان يقوم عليهما هذا الأسلوب يمكن استخدامهما لتعميق الفهم وتطوير القدرات على التفكير الإبداعي، هما³:

- الأولى هي النظر إلى الغريب على أنه مألوف ؛
- والثانية هي النظر إلى المألوف على أنه غريب.

والتأليف بين الأشتات هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية، وله الحظ نفسه من الشيوع تقريبًا، ويمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة. ويقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلّمات أساسية هي⁴:

- العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل ما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها في الأفراد والجماعات على السواء.
- إن كل ظواهر الإبداع متشابهة، وتقوم على العمليات نفسها النفسية الأساسية.
- الحيل المختلفة لحل المشكلات ومنها التمثيل المباشر، لها العائد نفسه سواء بالنسبة للإبداع الفردي أم الجماعي.

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص102.

² - هيفاء حميد. (2011). أثر استراتيجية تألف الأشتات في الأداء التعبيري والتفكير الابتكاري عند طالبات الصف الخامس الأدبي، مجلة الفتح، 7(47)، ص432.

³ - توظيف نظرية تألف الأشتات في استيعاب صدر سورة الذاريات، تاريخ الاطلاع: 2019/08/12، من الموقع:

<https://samiabdulghaffar.wordpress.com/2017/02/05/>

⁴ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص254.

- ويؤكد العلماء أن أسلوب التأليف بين الأشتات يمثل من الناحية العلمية نظرية واضحة المعالم، ولها فروضها الخاصة التي أمكن إخضاعها للتجريب والبحث وتأكدت صحتها بما كشفت عنه من نتائج مشجعة، وأهم هذه الفروض:
- إن الكفاءة الإبداعية في الأفراد يمكن أن تزيد بصورة ملموسة إذا تيسر لهم فهم العمليات النفسية التي يتحقق في ظلها نشاطهم المبدع؛
 - أنه فيما يتصل بالمكونات المختلفة في العملية الإبداعية أن ما هو وجداني أكثر مما هو عقلي؛
 - أن العناصر المختلفة في هذا الجانب الوجداني من العملية الإبداعية يمكن فهمها بمعنى ملاحظتها ووصفها وتحليلها، ولا بد من فهمها بهذا المعنى لكي تزيد من احتمالات النجاح في التوصل للحلول الإبداعية الخلاقة للمشكلات.

4-1- أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات (نظرية TRIZ):

ظهرت هذه النظرية في الاتحاد السوفياتي - سابقًا - وعرفت باسم نظرية (TRIZ*) أو نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (Tearia Resheniqy Izobreatatelskikh)، وهي من النظريات الحديثة نسبيًا في مجال الإبداع¹.

أ- مفهوم وأهمية نظرية تريز (TRIZ): تعتبر تريز الأداة المناسبة لحل المشكلات²، وهي تقنية ذات قاعدة معرفية تتضمن مجموعة غنية الطرائق لحل المشكلات التقنية، وتنبع قوة هذه النظرية - كما يشير أنصارها - من اعتمادها على التطور الناجح للنظم وقدرتها على تجاوز العوائق النفسية. وتعميم طرائق استخدمت في حل عدد كبير من المشكلات ذات المستوى الإبداعي المتقدم، وتتمتع هذه النظرية بقدر كبير على تحليل المنتجات ووظائف العمليات من أجل الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتحديد أفضل الفرص لتطورها³. وقد اكتسبت هذه النظرية سمعة إيجابية كونها أداة فعالة لحل المشكلات المعقدة، أو بالأحرى المواقف التي تكون فيها العلاقة بين السبب والنتيجة غير مفهومة⁴.

تُنسب النظرية إلى العالم الروسي هنري ألتشغر* (H. Ahshuller)، حيث وجد (ألتشغر) نفسه يعمل في دائرة توثيق براءات الاختراع في البحرية الروسية، وحوله كم هائل من الاختراعات، فبدأ البحث عن الطرق التي استخدمها العلماء والمخترعين للوصول إلى هذه الاختراعات، واكتشف أن عملية التطور للاختراع ليست عملية عشوائية ولكنها مرت بمسارات واضحة وخطوات تطويرية محددة، واستنتج أن الإبداع عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين، وإذا كانت تحكمها قوانين إذًا يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وإنتاج أعمال إبداعية مميزة. وبعد تحليل ما يقرب من مليوني براءة اختراع توصل إلى (أربعين مبدأ إبداعي) استخدمت للوصول إلى هذه

* معنى TRIZ: هي الأحرف الأولى للعبارة (Tearia Resheniqy Izobreatatelskikh)، وتعني باللغة الروسية: نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، ويقابلها في اللغة الانجليزية (TIPS) أي (Theory of Inventive Problem Solving).

¹ - حنان آل عامر. (2009). نظرية الحل الإبداعي للمشكلات: تريز TRIZ، دار ديوبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص65.

² - Liu. W, Cao. G, & Tan. R. (2016). **Research on Optimization of TRIZ Application Driven by Design Needs and Targets**, Procedia CIRP 39 (2016), p33.

³ - حنان آل عامر، مرجع سابق، ص70.

⁴ - Czinki. A, & Hentschel. C. (2016). **Solving Complex Problems and TRIZ**, Procedia CIRP 39(2016), p30.

* هنري التشلر (Henry Ahshuller): مهندس روسي (1926-1998)، حاصل على الماجستير في الهندسة الميكانيكية تمكن هذا العالم من إنجاز أول اختراع له عندما كان في الرابعة عشر من عمره (انظر: راشد غرسان)، وقد بدأ العمل في هذه النظرية عام 1946، وتمكن من تأليف 14 كتاب حول نظرية تريز TRIZ، فضلا عن عديد الأوراق البحثية التي تضمنت الكثير من الموضوعات في مجال الاختراعات الإبداعية (انظر: حنان آل عامر، 2009).

الاختراعات، وبعد ذلك تبين أن هذه المبادئ بالرغم من أنه تم اكتشافها في مجال الهندسة والتقنية، إلا أنه يمكن استخدامها في مختلف جوانب النشاط الانساني مثل الإدارة، العلاقات الاجتماعية، التربية والتعليم ... الخ¹.

عام 1946 بدأ (ألتشر) بتطوير جوهر هذه النظرية والمتمثل بالمبادئ (الاستراتيجية) الإبداعية، إذ تمكن حتى عام 1968 من الكشف عن (35) استراتيجية إبداعية أطلق عليها اسم "مبادئ التفكير الإبداعي"، وفي 1971 تمكن (ألتشر) من إضافة خمسة مبادئ أخرى وبذلك اكتمل عقد الاستراتيجيات الأربعين. ولعل النتيجة الأكثر أهمية هي اكتشافه للنماذج الأساسية ومبادئ التطور والإبداع القابلة للتطبيق في مختلف مجالات النشاط الانساني التي تتطلب حلولاً إبداعية².

يستمد برنامج تريز قوته عالمياً من اعتماده في كبرى شركات العالم مثل شركة فورد وموتورولا، وكذلك اعتماده في أشهر جامعات اليابان، أوروبا وأمريكا، وأصبحت هذه النظرية معروفة في أكثر من (28) دولة في العالم، وأصبحت مادة تعليمية في أكثر من 42 جامعة، وتُقدم كدورات تدريبية في عدد من المؤسسات الكبيرة مثل فورد وجنرال موتور. وتوضح أهمية البرنامج في رفع القدرة على إنتاج الحلول الإبداعية، حيث أنه يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات المحددة والمبادئ الإبداعية تمكن الفرد من تطبيقها في مختلف المواقف والمشكلات والخروج بحلول غير تقليدية³.

ب- المفاهيم الأساسية في نظرية تريز (TRIZ): تتمثل هذه المفاهيم في⁴:

- المبادئ أو الاستراتيجيات الإبداعية (Inventive Principles): أربعون مبدأً إبداعياً استخلاصاً استقرائياً تحليلياً لبراءات الاختراع.

- التناقضات (Contradictions): تعتبر التناقضات أحد أهم المفاهيم الأساسية في نظرية تريز، والمقصود بالتناقض عندما يكون هناك حل إيجابي لمشكلة معينة في أي نظام أو جزء منه، وينتج عن هذا الحل جانب سلبي في النظام أو أحد أجزائه (أي أننا نحل المشكلة ونخلق مشكلة أخرى)، لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية لتحسين الشيء أو النظام أو جزء منه دون التأثير سلباً على النظام ككل أو أجزائه.

- الناتج المثالي النهائي (Ideal Final Result): بنيت النظرية على أن التطور في النظم يسعى إلى المثالية*، لذلك عند حل مشكلة باستخدام المبادئ الإبداعية في نظرية تريز يجب تخيل الصورة النهائية التي نريدها قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول، لأن تحديد الصورة النهائية للحل المرغوب للمشكلة ييسر عملية إيجاد الحل الإبداعي.

¹ - راشد غرسان، نظرية تريز للإبداع: نظرية الحل الابتكاري للمشكلات **TRIZ**، مكتبة نور، ص1، تاريخ الاطلاع: 2019/08/19، من الموقع:

<https://www.noor-book.com/>

² - حنان آل عامر، مرجع سابق، ص71.

³ - راشد غرسان، مرجع سابق، ص ص: 2-3.

⁴ - المرجع السابق، ص ص: 3-4.

* المثالية: أي تكون جميع خصائص النظام في أفضل حالاتها وتعمل في نفس الوقت على التخلص من جميع الجوانب السلبية فيها.

ج- الافتراضات الأساسية في نظرية تريز TRIZ:

تستخدم تريز عدة أدوات لجعل الإبداع عملية منهجية منتظمة، إذ أن وجهة النظر التي تعتقد أن الإبداع عملية إلهام تحدث عشوائياً لم تعد قائمة، ويرى أنصار هذه النظرية أن تريز (TRIZ) تقوم على افتراضات أساسية هي¹:

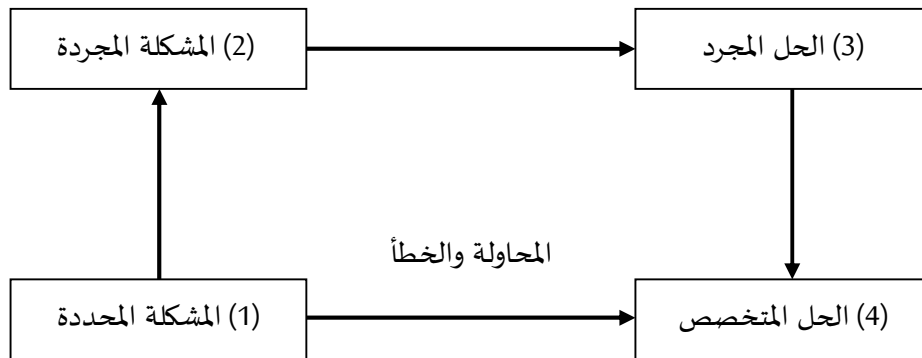
- التصميم (الحل) المثالي هو النتيجة النهائية المرغوب في تحقيقها والوصول إليها ؛
- تلعب التناقضات التقنية والمادية دوراً أساسياً في حل المشكلات بطريقة إبداعية ؛
- الإبداع عملية منهجية منتظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات ؛
- تتطور معظم النظم التقنية وفق نماذج محددة مسبقاً وليس بطريقة عشوائية.

د- نموذج تريز (TRIZ) في حل المشكلات:

يواجه الأشخاص نوعين من المشكلات: يتضمن النوع الأول مشكلات يوجد لها حلول معروفة، ويتبع في حل هذه المشكلات عادة نموذجاً عاماً يمكن توضيحه من خلال الشكل (29)، بينما يتضمن النوع الثاني مشكلات تحوي متطلبات متناقضة، ولا توجد لها حلولاً معروفة، وتستخدم طرائق مختلفة مثل العصف الذهني والمحاولة والخطأ في حلها، ويتباين عدد المحاولات اللازمة للوصول إلى الحل بناء على درجة تعقيد المشكلة، فإذا كانت الحلول تقع ضمن خبرة الفرد فإن عدد المحاولات يكون أقل، أما إذا كانت الحلول تقع خارج حدود خبرة الفرد فإن عدد المحاولات يصبح أكثر.

وقد كان (ألتشر) مهتماً بالمشكلات التي تتطلب حلولاً إبداعية، والتي عرفها بتلك المشكلات التي لا يوجد لها حلولاً معروفة، أو أن لها حلولاً معروفة ولكن يترتب عليها مشكلات أخرى. ولتطوير نظرية لحل المشكلات بطريقة إبداعية، وضع (ألتشر) نظاماً لتصنيف هذه المشكلات، وحدد لكل مشكلة مبدأً أو أكثر لحلها، وبذلك فإن حل المشكلات بطريقة إبداعية²، يتم اتباع الإجراءات الموضحة في الشكل رقم (30).

شكل (29): نموذج عام (تقليدي) لحل المشكلات



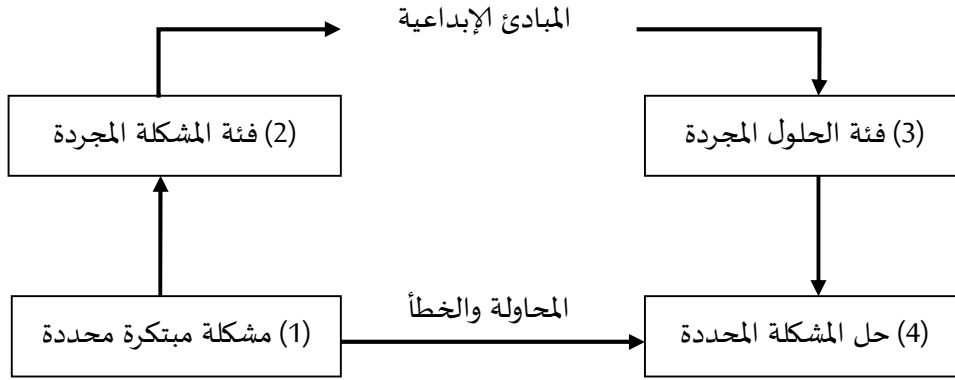
Source: Kaplan. S. (2016). *An Introduction to TRIZ: The Russian Theory of Inventive Problem Solving*, Ideation International Inc, Farmington Hills, Michigan, p10.

¹- حنان آل عامر، مرجع سابق، ص73.

²- المرجع السابق، ص74.

ويوضح الشكل رقم (30) نموذج تريفيز في حل المشكلات (الحل الإبداعي للمشكلات):

شكل (30): نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في نظرية تريفيز TRIZ



Source: Kaplan. S. *Op. cit*, p12.

يتضح من الشكل (30) أننا نبدأ بالمشكلة المحددة وهي المشكلة المراد حلها في موقف معين، ومن ثم نقوم بتجريد هذه المشكلة (تحويلها إلى مشكلة عامة) كي يتسنى لنا وضعها ضمن أحد فئات المشكلات المجردة (الموقع 2) في الشكل، وباستخدام إحدى الاستراتيجيات (المبادئ) الإبداعية يتم البحث عن الحلول المناسبة لهذه المشكلة (الموقع 3) في الشكل، وأخيراً يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة تنتقل إلى الموقع رقم (4) في الشكل والمتمثل في الانتقال من الحلول المجردة العامة إلى البحث عن حل أو حلول خاصة للمشكلة المراد حلها¹.

هـ- المبادئ أو الاستراتيجيات الإبداعية إجمالاً:

لقد أدرك (ألتشر) من خلال قاعدة البيانات الضخمة التي قام بتحليلها أن هناك عددًا قليلاً من الاستراتيجيات التي تتكرر عبر العديد من المجالات المختلفة، وبعد دراسة عميقة لهذه النماذج العامة تبين أن هناك أربعين (40) مبدءاً إبداعياً استخدمت مراراً في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، وتتمثل هذه المهارة في استخدام هذه الاستراتيجيات في القدرة على تعميم المشكلة لتحديد الاستراتيجية المناسبة للاستخدام². وفيما يلي سيتم عرض الأربعين مبدءاً إبداعياً التي توصل (ألتشر) والتي تستخدم في المواقف التي تستهدف تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

المبادئ أو الاستراتيجيات الإبداعية هي أربعون (40) مبدءاً إبداعياً تمثل استخلاصاً استقرائياً تحليلياً لبراءات الاختراع، ويمكن توضيح هذه المبادئ الأربعين إجمالاً* في الجدول رقم (26)³:

¹ - حنان آل عامر، مرجع سابق، ص75.

² - المرجع السابق، ص77.

* لمزيد من التفصيل، راجع: حنان آل عامر(2009): ورشد غسان، موقع الكتروني).

³ - راشد غسان، مرجع سابق، ص7.

جدول (26): المبادئ الإبداعية لـ (ألتشر)

الرقم	المبدأ/الاستراتيجية	الرقم	المبدأ/الاستراتيجية	الرقم	المبدأ/الاستراتيجية
40/1	التجزئة/التقسيم	40/15	الدينامية/المرونة	40/29	البناء المائي/الهوائي
40/2	الفصل/الاستخلاص	40/16	الأعمال الجزئية/المفرطة	40/30	الأغشية المرنة والرقيقة
40/3	النوعية المكانية	40/17	البعد الآخر	40/31	المواد النافذة/المسامية
40/4	اللاتمائل/اللاتناسق	40/18	الاهتزاز/التردد	40/32	تغيير اللون
40/5	الدمج/الربط (الجمع)	40/19	العمل الفترتي (الدوري)	40/33	التجانس
40/6	العمومية (الشمول)	40/20	استمرار العمل المفيد	40/34	النبت والتجديد/الاسترجاع
40/7	الاحتواء/التداخل	40/21	القفز/الاندفاع السريع	40/35	تغيير الخصائص
40/8	القوة/الموازنة	40/22	تحويل الضار إلى نافع	40/36	انتقال المرحلية
40/9	العمل التمهيدي المضاد	40/23	التغذية الراجعة	40/37	التمدد الحراري
40/10	العمل القبلي	40/24	الوساطة	40/38	المؤكسدرات القوية
40/11	المواجهة المسبقة	40/25	الخدمة الذاتية	40/39	الجو الخامل
40/12	تقليل التباين	40/26	النسخ	40/40	المواد المركبة
40/13	القلب/العكس	40/27	استخدام البدائل الرخيصة	-	-
40/14	التكوير/الانحناء	40/28	التعويض الميكانيكي	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على:

- حنان آل عامر. (2009). نظرية الحل الإبداعي للمشكلات: تريز TRIZ، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1؛

- راشد غرسان، نظرية تريز للإبداع: نظرية الحل الابتكاري للمشكلات TRIZ، مكتبة نور، تاريخ الاطلاع: 2019/08/18، الموقع:

<https://www.noor-book.com/>

و- إجراءات تنفيذ نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (TRIZ):

تقوم إجراءات تطبيق نظرية تريز لحل المشكلات وفق الخطوات التالية¹:

- التعريف بالمبدأ الإبداعي المستخدم وتوضيح المقصود به من خلال عرض أمثلة لمشكلات تم حلها باستخدامه؛
- تقديم الموقف المشكل، ومناقشة مظاهره والعوامل المسببة لحدوثه (أسباب، سلبيات، إيجابيات)؛
- صياغة المشكلة مع التركيز على إبراز جوانب التناقض فيها؛
- صياغة الحل المثالي النهائي للموقف المشكل؛
- استخدام المبدأ الإبداعي في توليد أكبر عدد ممكن من الحلول للمشكلة؛
- عرض الحلول ومن ثم مناقشتها وتقويمها من قبل بقية المتدربين.

¹ - راشد غرسان، مرجع سابق، ص 6.

5-1- طريقة (5-3-6) لتوليد الأفكار:

طريقة توليد وتطوير الأفكار وفق نظام (5-3-6) تكون من خلال توجيه أسئلة لسته مشاركين وأن يكتبوا في خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات منفصلة، ثم يتم تمريرها إلى المشاركين من أجل التنقيح وتقديم أفكار إضافية عنها. وتتم هذه الطريقة في تنفيذها على الخطوات التالية¹:

- تحديد وصيغة المشكلة، ثم تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين ؛
- توزيع بطاقات على كل مشارك مع توجيهه بتقديم ثلاثة أفكار (على كل بطاقة لكل مشارك) وبحدود خمس دقائق ؛
- قيام كل مشارك بكتابة ثلاثة أفكار ذات العلاقة بالمشكلة المصاغة ؛
- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي سيسارع إلى تطويرها أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة ؛
- يقوم المشاركون بقراءة كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها ؛
- بعد خمس دقائق؛ تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة والخامسة ؛
- تستمر العملية إلى أن يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاث الأولى عليها ؛
- يتم تجميع وعنقدة الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على ملفات ممارسة الطريقة للاستفادة منها في دورات أخرى لتوليد الأفكار.

2- الأساليب الفردية لتنمية الإبداع:

1-2- أسلوب حصر الصفات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق، وتهدف إلى تدريب الأفراد على تعديل الأشياء وتطويرها والخروج بنتائج جديدة، وإجراءات هذه الطريقة²:

- اختبار الشيء أو الموضوع أو الفكرة المراد تطويرها من قبل القائد مع تحديد كافة صفاتها وعناصرها والعلاقات بينها ثم يطلب من الموظف تحديد جميع الاقتراحات أو الاحتمالات أو البدائل اللازمة لتعديل أو تطوير ذلك الموضوع.
- إعطاء الموظف حرية كاملة لطرح أفكاره ولا يقوم القائد أو زملائه بنقده/ تقييمه إلا بعد أن ينتهي من سرد جميع أفكاره.

2-2- طريقة سكامبر (SCAMPER):

تهدف طريقة سكامبر إلى الوصول إلى الأفكار الإبداعية، وتعتمد هذه الطريقة على تحويل ومعالجة الأفكار المعروفة إلى أفكار جديدة. هي طريقة اقترحها المفكرون للإجابة عن مجموعة من الأسئلة (من؟ لماذا؟ ماذا؟ أين؟ كيف؟ متى؟) لحل

¹ - سبرينة مانع (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص202.

² - التعليم يريد ... تفكير بلا قيود، تاريخ الاطلاع: 2019/08/13، من الموقع:

مشكلة معينة، ولمعالجة هذه المشكلة؛ اقترح بعض المفكرين سبع (7) إجابات بغرض التوصل إلى حلول يمكن اختصارها في كلمة (SCAMPER)، والتي تعني "الماهر في الجري" وهي اختصارات للكلمات التالية¹:

- Substitute: قم بإحلال شيء محل آخر.
- Combine: أدمج أشياء مع بعضها.
- Adapt: وفق الأشياء لتعادل بعضها البعض.
- Modify: عدّل.
- Put to other use: فكر في استخدامات أخرى لنفس الشيء.
- Eliminate: أحذف (ما هي الأشياء التي يمكن حذفها أو تقليصها).
- Reverse: أعكس.

والتفكير في هذه الكلمات عند التعامل مع مشكلة ما قد يمكّن من التوصل للعديد من الأفكار الإبداعية لحل المشكلة.

3-2- أسلوب دلفي أو دلفاي (Delphi)

تعود تسمية طريقة دلفي (Method Delphi) أو تقنية دلفي (Technique Delphi) إلى الديانة الوثنية اليونانية، إذ كان هناك معبد يسمى "دلفاي" وكان هذا المعبد مخصصاً لعبادة الإله "أبوللو" الذي يرمز إلى قوة العقل، وكان أصحاب الحاجة يلجؤون إلى كاهنة هذا المعبد ويسألونها عن الغيب، أو ما يمكن تسميته بلغة العلم الحديث "المستقبل"، فتطلعهم الكاهنة بتنبؤاتها وغالبًا ما تكون هذه التنبؤات بصورة عامة غامضة فيتولى بعض حاشية الكاهنة أو مساعديها ترجمة تلك التنبؤات لأصحاب السؤال وتفسيرها لهم، ويشار اليوم إلى أسلوب دلفي بأنه حجر الزاوية لبحوث المستقبليات (Cornerstone of Future Research) وأنه الأسلوب الأكثر استخدامًا في التوقع للمستقبل².

كانت البداية في استخدام أسلوب دلفي وفق المنهجية العلمية الموضوعية، في وزارة الدفاع الأمريكية في الخمسينات من القرن العشرين، حيث أوكلت مهمة رسم للمستقبل العالمي وموازن القوى الدولية إلى مؤسسة "راند" (RAND Corporation Development & Research) المتخصصة في الدراسات المستقبلية، فاستخدمت هذا الأسلوب لأول مرة، وإثر نجاحه في حينها انتقل إلى مجالات متعددة اجتماعية، اقتصادية وإدارية ... ويعتبر أسلوب (دلفي) من الأساليب الحديثة للدراسات المستقبلية، ولعلّ تفضيل كثير من الباحثين لأسلوب تنمية التفكير الإبداعي (دلفي) يعود للميزات التي يتصف بها هذا الأسلوب لدراسة المستقبل، وإمكانية استخدامه وفق المقاربة الاستكشافية/الاستقرائية للمستقبل الممكن/المحتمل أو وفق المقاربة الاستهدافية/المعيارية لمستقبل مرغوب بعينه أو وفق المقاربتين معاً³.

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط3، ص ص: 43-44.

² - محمد الجبني، تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية: الخريج العربي المرغوب... استكشافا واستهدافا. تاريخ الاطلاع: 2018/07/11، من الرابط:

www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=363&SubModel=141&ID=466

³ - المرجع السابق.

وإذا كان المستقبل هو كل شيء متوقع حدوثه فإن جوهر القيمة لطريقة دلفي مصممة للحصول على أكثر التوقعات دقة، وأسلوب دلفي منهج حدسي يستهدف تنظيم الإجماع حول موضوع معين في المستقبل بين مجموعة من الخبراء ذوي اتصال وثيق بموضوع التنبؤ، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية¹:

- عندما تستعصي المشكلة محل الدراسة على وسائل التحليل التقليدية ؛
- عندما يكون هناك احتياج لفريق من المتخصصين يصعب عليهم الالتقاء وجها لوجه ؛
- وعندما يكون الأشخاص المطلوب مشاركتهم يمثلون خلفيات وتخصصات مختلفة.

ويذكر حامد (2010) أن هذا الأسلوب أوجده الباحث (دالكي)، وفيه لا يُتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما (كل على حدة) ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة². ويمكن تعريفه أيضاً بأنه أسلوب جماعي لاتخاذ القرار، لا يتقابل فيه أعضاء الجماعة وجها لوجه، ولكن يكون الاتصال بينهم كتابة من خلال قائد الجماعة³.

4-2- أسلوب القبعات الست للتفكير (Six Thinking Hats)

قبعات التفكير الست ... هو مصطلح أطلقه الأب الروحي للتفكير الإبداعي "إدوارد دي بونو"^{*} على الطريقة التي طورها بنفسه في هذا المجال، وقبعات التفكير هي قبعات وهمية يزعم أن الشخص يضعها ويعتمدها خلال عملياته التفكيرية – انظر الشكل (31) – حيث أن كل نمط للتفكير يقابله نوع معين ولون محدد من القبعات⁴. وتقدم هذه الطريقة إطار عمل لتفكير يعرف باسم "التفكير العملي المتقدم"، وتقدم هذه الطريقة ستة أساليب للتفكير تمثل أنماطاً مختلفة للتفكير وليس مجرد مسمى الطريقة. وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط. ولاستخدام هذه الطريقة؛ يجب على المفكر أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير ويجب أن لا يتمسك الفرد بقبعة معينة طوال الوقت، ولذلك يجب عليه أن يستبدل القبعات من وقت لآخر، حتى لا تتلون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط⁵.

¹ - عبد المقصود سالم. (2012). توظيف مفهوم تربية المستقبل عند إدجار موران في منهج التربية الإسلامية، مجلة التجديد. 16(31)، ص 77.

² - عمرو حامد، مرجع سابق، ص 140.

³ - أسلوب دلفاي، تاريخ الاطلاع: 2019/08/12، من الموقع:

<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/11918>

^{*} إدوارد دي بونو: طبيب نفسي مالطي، استطاع أن يجمع بين دراساته للمخ البشري وبين أبحاثه في مجال التفكير ليطور طريقة تجمع بين الاثنين، فخلال ثمانينات القرن الماضي.. طرح كتابه (قبعات التفكير الست) والذي بُني على فكرة بسيطة أساسها أننا نحاول دائماً فعل الكثير في آن واحد، حتى التفكير، فإننا نسمح للأفكار بالتدفق بترتيبها الطبيعي العفوي، فيتشكل لدينا مزيج من كل ما هو عاطفي، منطقي، نقدي ... في الوقت ذاته والنتيجة واحدة: تفكير عشوائي، غير بناء وغير واضح.

⁴ - هدى قضا، قبعات التفكير الست ... طريقتك المثلى للتعلم البناء والتفكير الإبداعي، تاريخ الاطلاع: 2919/06/19، من الموقع:

<https://www.arageek.com/edu/creative-think-methods>

⁵ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 44.

وفيما يلي وصف لنمط التفكير المميز لكل قبعة¹:

- القبعة البيضاء: التفكير الحيادي

تشير للنمط المحايد، والمقصود به عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير كمكان إقامة الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت ...، والملاحظة أن مثل هذه المعلومات هي معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض. وغالبًا ما يتم ارتداء هذه القبعة في بداية عملية التفكير، والفكرة تكون في بدايتها بسيطة ومبنية نسبيًا على حقائق موضوعية ومعطيات واقعية.

- القبعة الحمراء: التفكير العاطفي

تشير للتفكير العاطفي، فواضع القبعة عكس سابقه، لا يبحث عن معلومات حقة موضوعية، بقدر ما يعطي أهمية فائقة لحدسه ومشاعره، فمواقفه لطالما تتسم برأي شخصي خاصة وإن كان حدسه لم يخنه في مواقف سابقة، أي عند ارتداء هذه القبعة نفكر في المشروع بشكل عاطفي صرف دون النظر إلى العوامل المنطقية والإيجابيات والسلبيات. وتبني هذا الموقف، تصبح العاطفة خلفية المفكر المتينة التي يقبل بها أو يرفض آراء الآخرين بدل الاعتماد على العقل والمنطق.

- القبعة السوداء: التفكير المتشائم

القبعة السوداء تشير إلى التفكير التشاؤمي، وتحمل كل أنواع التفكير النقدي المتشائم السوداوي، وصاحب القبعة غالبًا ما يفكر في عقبات النجاح ونسب الفشل والجوانب السلبية للفكرة، ومهما اتضح أنه منطقي فإنه في الحقيقة يعتمد في تحليله على الخوف وعدم الرضا والتردد، وكثيرا ما ترتديها دون أن نشعر، وعند ارتدائها مثلا نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

- القبعة الصفراء: التفكير المتفائل (الإيجابي)

على عكس سابقهما، تشير القبعة الصفراء إلى التفكير الإيجابي المبني على الآمال، وتعتبر القبعة المناسبة للنظر إلى المستقبل، وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة، عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة. وغالبًا ما ينصح بارتدائها بعد القبعة السوداء قصد تحقيق التوازن، لأن النظر للسلبيات يستدعي أيضًا النظر للإيجابيات.

- القبعة الخضراء: التفكير الإبداعي

ترمز القبعة الخضراء للتفكير الإبداعي، وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، وصاحب القبعة غالبًا ما يقوم بطرح أسئلة باحثا عن حلول وأفكار إبداعية مميزة بدل تلك التقليدية المتداولة. عند ارتداء القبعة الخضراء نبحت عن أفكار جديدة لم يسبق التطرق لها. فمثلا نفكر في أصل الموضوع أو المشروع، لماذا لا نبحت عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ هذه القبعة تعبر عن الاندفاع والقدرة على تجريب كل ما هو جديد غير مألوف، فالرغبة في

¹ - لمزيد من المعلومات انظر: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص: 45-47، وهدي قضا، مرجع سابق.

التغيير والتميز هي سمة مميزة لصاحب هذا النمط والذي يستعد لتحمل المخاطر ومواجهة المجهول لتحقيق أهدافه. والتفكير الإبداعي هو من عمل واختصاص النصف الأيمن من الدماغ، فهو الفعل القادر على إنتاج شيء جديد وأصيل.

- القبعة الزرقاء: التفكير الشامل

القبعة الزرقاء ترمز إلى التفكير الشمولي العام، الذي يبحث أساساً في طريقة التفكير نفسها، ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية، فقبل إنهاء عملية التفكير يطرح السؤال: هل استخدمنا جميع الأنماط؟ هل هناك نمط يحتاج إلى المزيد من البحث والتفكير؟ وبناءً على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها. صاحب هذه القبعة يمتاز بنظرته الشاملة ويميل غالباً إلى العمل الجماعي والتفكير متعدد الأطراف، فهو يؤمن أن التفكير الجماعي أكثر نفعاً وأكثر حكمة من التفكير الفردي.

شكل (31): القبعات الست للتفكير الإبداعي

التفكير المتشائم الحذر، الخطر، المغامرة، الرفض والسلبية			التفكير الحيادي أحداث، أرقام، معلومات دون تحليل أو تأويل شخصي
التفكير المتفائل النقد الإيجابي، الأحلام، الآمال، والتعليقات البناءة			التفكير العاطفي الحدس، المشاعر الأحاسيس والطباع
التفكير الشامل ربط الأفكار، الدقة، الانضباط والحل الأمثل			التفكير الإبداعي أفكار مميزة غريبة دون رقابة ودون حدود

المصدر: من إعداد الطالبة، اعتماداً على: هدى قضا، قبعات التفكير الست ... طريقتك المثلى للتعلم البناء والتفكير الإبداعي.

تاريخ الاطلاع: 2919/06/19، من الموقع:

<https://www.arageek.com/edu/creative-think-methods>

والترتيب الذي وضعت به القبعات ليس عبطياً، بل إن التفكير الإبداعي السليم يستلزم وضع وتغيير القبعات حسب هذا الترتيب الموضوع قصد الوصول إلى أفضل إنتاجية. فالفكرة غالباً ما تكون بسيطة في طرحها ومصادرها (القبعة البيضاء)، لكنها سرعان ما تنتج حولها عواطف وحسد باعتبار أن الانسان صعب الحياء (القبعة الحمراء)، ينتقل بعدها إلى مرحلة التحليل بحثاً عن إيجابياتها وسلبياتها، نقاط قوتها وضعفها، الخوف من تحقيقها والاندفاع لفعله ... (القبعتين السوداء والصفراء) إلى أن تقود إلى البحث عن التميز والإبداع (القبعة الخضراء) فتتشكل بذلك النظرة العامة أو الشاملة حول الموضوع أو الفكرة (القبعة الزرقاء)¹.

يُفضّل تطبيق تقنية القبعات الست + الزمن في فريق يتم تشكيله للتفكير، ويمكن تطبيقها بشكل فردي إن لم يتيسر وجود فريق. فيقوم رئيس الفريق في البداية بتحديد الموضوع المراد التفكير فيه، لا توجد قبعات حقيقية ولكن على رئيس الفريق تذكير فريقه بنمط التفكير ولونه بين الحين والآخر، فيبدأ أولاً بالقبعة البيضاء لجمع المعلومات ويستحسن أن ينتقل إلى الصفراء لبحث الجوانب الإيجابية. فدور رئيس الفريق سيكون تحديد متى يتم الانتقال من نمط إلى آخر، وليس هناك ترتيب ملزم للانتقال بين الأنماط، لكن يفضل الابتداء بالأبيض فالأصفر ويترك الأخضر والأزرق في النهاية.

إن السر في اختيار ألوان الأنماط الستة لتضفي نوعاً من الجو النفسي على عملية التفكير، فقد ثبت علمياً أن للألوان من تأثير نفسي على البشر من خلال تجارب عملية تبين من خلالها دور الألوان في استثارة مشاعر نفسية مختلفة، كما ارتبطت بعض الألوان في لا وعي كثير من الناس على مر العصور بمشاعر محددة.

ثانياً- الأساليب التنظيمية لتنمية الإبداع الإداري

تتعدد وتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة وبعيدة الأجل، وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة لكي ينجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام بين العاملين ودرجة التعاون والانسجام السائد بين أفراد المنظمة، ولذلك فإن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري، يذكر (إمام، 2013)²:

1- أسلوب التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي، وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الانسانية في التنظيم، بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وتوسيع فرص

¹ - هدى قضا، مرجع سابق.

² - أحمد إمام، مرجع سابق، ص: 187-191.

التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار.

2- أسلوب التدريب المختبري: يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، واتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتهم الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.

3- أسلوب لعب الأدوار: إضافة إلى الأساليب السابقة؛ من الأساليب التي تساهم في تنمية الإبداع لدى الأفراد أسلوب تمثيل الأدوار أو (لعب الأدوار)، وفي هذا الأسلوب يمارس الفرد بعض الأدوار التمثيلية، بحيث يتصرف كصاحب الدور نفسه، مثل أن يقوم الفرد بتقمص دور العالم-المعلم ... الخ، ويتم مناقشته في الموضوع "مشكلة التعلم" دون الالتزام بحفظ نص معين، حيث أن هذا الأسلوب يتيح المجال أمام الأفراد لأن تنطلق أفكارهم وآراؤهم الجديدة من معقلها¹.

وهو كذلك أحد أساليب التدريب المتقدمة، والتي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية.

4- أسلوب الإثراء الوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤوليتها ومستوعبة لطاقته ومهاراته، بحيث لا يكون سطحيًا أو هامشيًا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

والإثراء الوظيفي له ارتباط وثيق بمستوى الدافعية لدى العاملين في أي منظمة، حيث أن مستوى الدافعية يزداد عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تهتم برفاهيتهم، وتشاركهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتوفر لهم بيئة عمل إيجابية، ويعاملون بمنتهى الاحترام والعدالة والنزاهة فيما بينهم، إضافة إلى إشعارهم بتحمل المسؤولية عند أداء مهامهم². وعندما تزداد دافعية العاملين للعمل فإنهم يكونون أكثر قدرة على الخلق والإبداع أثناء تأدية مهامهم الوظيفية. ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها.

5- أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري، من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريق العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط إشراف والقيادة الإدارية. وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والمقترحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو

¹ - فريد الغامدي. (2009). مدى ممارسة معلم التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية لمهارات تنمية التفكير الإبداعي، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، (1)، ص339.

² - ماجد الخياط. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)*، (8)، ص1371.

تعاون أو تبادل للمعلومات مع المعنيين في أقسام المنظمة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة واطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة لدى الميدان.

6- أسلوب الشبكة الإدارية: هي إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع الإداري للمديرين، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب إلى آخر أفضل منه، وتصف الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين.

7- أسلوب الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية الإبداع الإداري، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب الإبداع الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم.

8- تدريب الحساسية: نمط سلوكي جديد للتدريب، يهدف إلى إحداث تغيير في عادات ومهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث تتم زيادة حساسية العاملين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي والإبداع الإداري عن طريق تعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين.

9- أسلوب التدريب على حل المشكلات: هو أسلوب يتضمن تدريب العاملين على مواجهة المشكلات وحلها اعتماداً على أنفسهم، عن طريق تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المشكلات والتفريق بين أسبابها وأعراضها، والتوجه نحو جذورها للقضاء عليها بشكل كامل.

10- أسلوب إدارة مهارة المخ: من الأساليب التي تشجع المنظمات على استخدام عاملين أكثر حدساً في المستقبل، ويعتمد في المقام الأول على تضافر أنماط التفكير واستنباط الحلول المتشابهة للمشكلة من عدة أفراد، ويستفاد من هذا الأسلوب في ترتيب الحقائق لجمع المعلومات وتبويبها ووضع الاحتمالات التي تسهم في نجاح المنظمة نتيجة تكامل طريقة تفكير أفرادها.

11- أسلوب تحليل العوامل: يعمل على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلات، عن طريق تحليل هذه العوامل إلى عناصرها الأولية وفحصها ومن ثم يسهم في إثارة التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الهدف الذي يعمل من أجل تحقيقه، وتحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها وتدعيمها، وكذلك جوانب الضعف التي يمكن تلافيها أو الحد منها.

12- أسلوب قوائم التدايعات: أحد أساليب الإبداع في المنظمات التي تعتمد على التدايع الحر* للوصول إلى حل للمشكلة، حيث يتم عمل قوائم بالتدايعات الجديدة لهذه التصورات، ما يمنح قوائم التدايعات رؤية جديدة ونطاق أوسع للتفكير ويشجع الأفراد للعمل لفترة أطول في المهمة الإبداعية مع تلافي الخطوات الروتينية التي تقيد المنظمات وتحد من فاعليتها¹.

* التدايع الحر (Free association): اكتشفها فرويد، هي طريقة نفسية لعلاج المرضى وفيها يُطلب من المريض أن يطلق العنان لأفكاره لتسترسل من تلقاء نفسها دون قيد أو شرط، فيتكلم بأي شيء يخطر بباله دون إخفاء للتفاصيل مهما كانت تافهة، وتعتبر هذه الطريقة حجر الأساس في بناء التحليل النفسي.

¹- لمزيد من التفصيل، انظر: مراد الخفاجي، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:

13- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المنظمات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص، وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"¹.

ثم إن تبني المنظمات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية للإدارة تساهم بشكل كبير في تميز المنظمات الأكثر إبداعاً عن المنظمات الأقل إبداعاً، حيث أن المنظمات التي تركز على هذا الأسلوب توفر بيئة خصبة للإبداع "النمو"، وذلك لأنه إدارة الجودة الشاملة تجسد المبادئ التي تتطابق مع الإبداع. حيث يعتبر التركيز على العملاء كأحد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، بأنه يشجع المنظمات باستمرار على تلبية حاجات ورغبات العملاء، وهذا ما يؤدي بالمنظمات على أن تكون مبدعة من حيث تطوير وإدخال سلع وخدمات جديدة، والتكيف المستمر مع الاحتياجات المتغيرة للسوق، كما أن المنظمات لا تسعى فقط إلى إشباع الحاجات الأساسية للعملاء، وإنما القدرة على الإبداع بالسلع والخدمات لتجاوز تلك الاحتياجات والتوقعات أي تجاوز المطابقة، حيث أن هذه الاستراتيجية ترتبط كثيراً مع الإبداع.

وبين (Lorentey, Dewhurst & Dale, 1999) أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحديد إجراءات العمل التي تحتاج إلى التجديد أو الاستعاضة بإيجاد طرق جديدة وأكثر فعالية للقيام بالأنشطة، كما أنها تدعم عملية الإبداع داخل المنظمة وهذا ما يفسر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع. وأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة سوف تبذل جهداً كبيراً للإبداع في السلع والخدمات، حيث أنّ إبداع العملية كأحد أنواع الإبداع يعتبر ضرورياً عندما تسعى المنظمة لزيادة الإنتاجية ورفع جودة منتجاتها وبالتالي فإن إبداع العملية يتوافق كلياً مع أهداف إدارة الجودة الشاملة².

المبحث الثاني: القيادة وتنمية الإبداع في المنظمات

إنّ تنامي ظاهرة العولمة اليوم، جعلت من المنظمات تعيش تحولات سريعة وتغييرات بيئية متوالية وأزمات اقتصادية وسياسية وغيرها، كما أدت إلى انفجار تكنولوجي ومعرفي واشتداد حدة المنافسة بين تلك المنظمات، وحتى تستطيع المنظمة مساندة ذلك التحول والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة وتحقيق معدلات نمو وتميز في الأداء، كان لزاماً عليها التركيز على المورد البشري باعتباره العنصر الوحيد الأكثر قدرة على صناعة الفارق بين المنظمات. وقد أشارت العديد من الدراسات أن القدرات الإبداعية لهذا المورد البشري إنما تتأثر بالدرجة الأولى بنمط القيادة الممارس في المنظمة، أي أن القادة الإداريين يمكن أن يساهموا بطريقة أو بأخرى في تنمية وزيادة القدرات الإبداعية للعاملين.

¹ - قاسم الشعار، فايز النجار. (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، *مجلة دراسات (العلوم الإدارية)*، (2)، ص415.

² - المرجع السابق، ص418.

المطلب الأول: الخصائص التنظيمية وأسس تبني الإبداع في المنظمات

لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر قد 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، حيث يواجه القائد في حياته اليومية ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات، والتي تتراوح بين البساطة والتعقيد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام من ناحية؛ ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

أولاً- الخصائص التنظيمية للإبداع في المنظمات

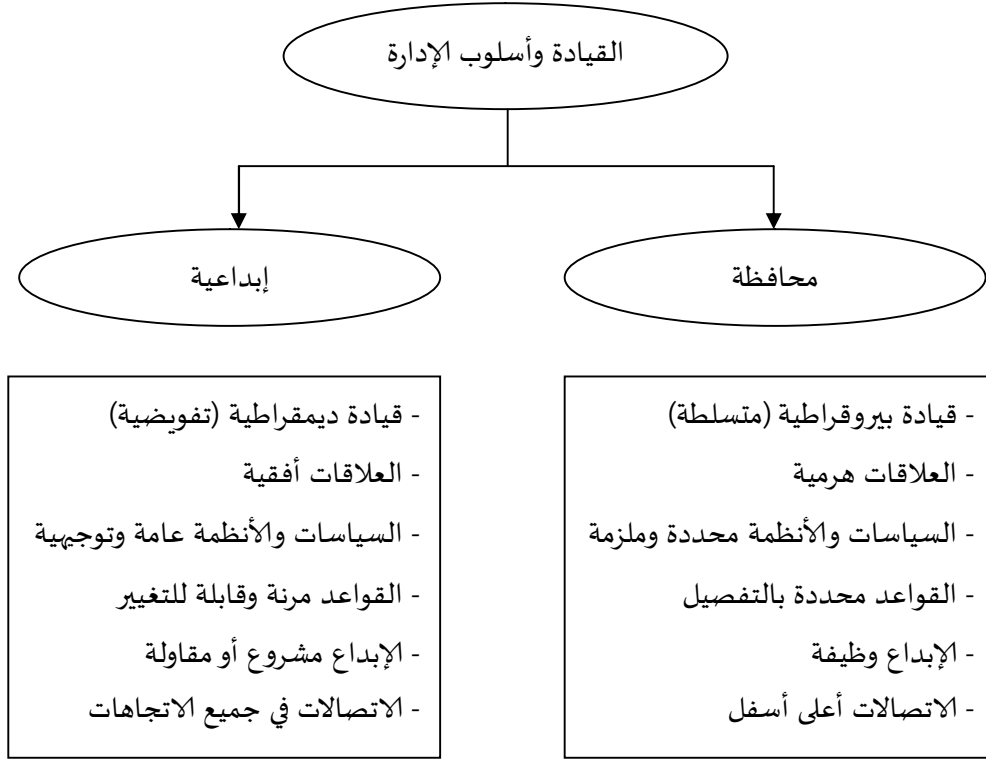
تمثل المنظمات إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ، ولا يمكنهم العمل خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، حيث كشفت عدة دراسات أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المنظمات، وتعمل على بقاء الحالة القائمة واستمرارها. ومن أهم الخصائص التنظيمية للإبداع ما يلي¹:

1- استراتيجية المنظمة: وذلك بأن تجعل المنظمة الإبداع مصدراً لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، وفي هذه الحالة فإن استراتيجية المنظمة هي قائمة على الإبداع، وبذلك فهي تستقطب المبدعين وتبحث عنهم، وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المنظمة من الإبداعات، كما قد تكون استراتيجية المنظمة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وفي هذه الحالة توجه النشاط الإبداعي من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي، والميزة الحالية ومزاياها.

2- القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المنظمة تشجع أجواء الإبداع وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبداع تنظيمي) والمنتجات (إبداع فني) وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي) ... وغيرها، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي: التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، المقابلة والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبداع، والاتصالات في كل الاتجاهات (النمط الشبكي)، كما هو موضح في الشكل رقم (32):

¹ -الأخضر خراز، مرجع سابق، ص ص: 29-31.

شكل (32): القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر: نجم نجم (2007). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص 137.

نقلا عن: الأخضر خراز، مرجع سابق، ص 31.

ثانيا- الأسس التي تتبناها القيادة الإدارية لتنمية الإبداع

يقول الكاتب والمحاضر الدولي (ابراهيم الفقي) في كتابه "العمل الجماعي" أنه لا يمكن لوجود قائد بلا أتباع، ونحن إذ نوّكد أنّ القائد الناجح لابد أن يكون ماهراً في إدارة وتوجيه الأتباع، فإننا نوّكد أنه قبل ذلك لابد أن يكون ذكياً في تكوين فريق العمل، ويعد بناء فريق عمل ناجح، أحد أهم مهام القائد¹. إذن فالقيادة الفعالة تعمل على أداء وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى، حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، فتظهر قدرتها على تكوين فريق عمل (موارد بشرية) طموح وناجح يسعى وفق رؤية ملهمة من القائد إلى البحث والاكتشاف والابتعاد عن الروتين والتقليد ويصبح الإبداع هو السمة التي تميزه.

ومن الأسس التي تتبناها القيادة لتشجيع الأداء الإبداعي²:

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر؛
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع؛

¹- ابراهيم الفقي. (2009). العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، دم.ن، ط1، ص 7.

²- ماهر حسن، مرجع سابق، ص ص: 136-137.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط ؛
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة ؛
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها ؛
- بث الثقة بالنفس، وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب ؛
- رفع شعار التجديد والابتكار، ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء؛
- العمل على إنشاء م يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن يتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، ستقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال ؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، والتي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها ومن هذه الأساليب: أسلوب دلفي، أسلوب التفكير الجماعي، أسلوب التأليف بين الأشتات، أسلوب العصف الذهني ... وغيرها من الأساليب، وهذا الأخير يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدمها في بداية طرح الفكرة.

وأشارت بعض الدراسات أن من بين العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات¹:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء العاملين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات سريعة ومناسبة من الاتصال، تسمح بالتعبير عن الأفكار ومناقشتها ؛
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم، وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتمامًا أكثر مما تستحقه، والاهتمام بالتكيف مع التغيير، واعتباره أمرًا ضروريًا وطبيعيًا ؛ وتشجيع التنافس بين العاملين حتى يندفعوا للتوصل إلى إبداعات جديدة ؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، ومشاريعهم الإبداعية ؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، وإبلاغ العاملين بها، وتطبيق الجيد منها.

ولخلق المناخ المساعد على الإبداع يُقترح: إتاحة المناخ الصالح والقضاء على الروتين، وتشجيع المخاطرة، والانفتاح بين الخبرات، وعدم وعاقبة محاولات الإبداع التي لم تنجح، وضمان الاستمرارية، فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الإبداع، وتحديد أهداف واقعية وتقليل الرقابة الخارجية، والتغذية العكسية، وتفويض السلطات والمشاركة في القرار، واقتناع وتأييد الإدارة العليا ومساندة المسؤولين، والتدريب على الإبداع والتطوير، والاستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.

المطلب الثاني: فاعلية السلوك القيادي في تحقيق الإبداع في المنظمة

لقد أصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفتها، حيث تركز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية²:

¹ - باسم حوامدة، محمد حراشنة، مرجع سابق، ص ص: 501-502.

² - علي السليبي. (1998). إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط. ص ص: 37-38.

- الانسان طاقة ذهنية في الأساس ؛
- الانسان يعمل برغبة في الإنجاز ؛
- الانسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة ؛
- الانسان يبذل حين يعمل ضمن فريق متجانس.

ويرتبط موضوع الإبداع ارتباطاً دلالياً مع موضوع القيادة الإدارية، وذلك لدورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته، ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة، فالقائد الإداري هو العنصر الأساس والأكثر تماساً مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الانساني داخل المؤسسة، فضلاً عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة¹. وأظهرت الدراسات أن 20 % إلى 67 % من التباين بشأن التدابير المتخذة للمناخ الإبداعي في المنظمات تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي، مما يعني على القادة التحرك نحو تعزيز مناخ يسمح بالإبداع².

والمتمسح لأدبيات الإبداع والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها³.

إذن؛ للقيادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرؤوسهم، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً، وتأكيداً لهذا؛ يرى كل من (Hage & Dewar, 1973) أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك؛ فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسهم، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم، وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الروح المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه، حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم⁴.

¹ - خالد بوجعدار، شهبناز دريوش، مرجع سابق، ص 187.

² - ربيع المسعود. (2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 121.

³ - طاهر الغالي، السيد محمد. (2010). سلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، 3(6)، ص 162.

⁴ - محمد بوهزة، رفيق مزوقي. (2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، أفريل، ص 11.

ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة قدوةً للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد، ويمكن القول أنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط؛ بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الملائم من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.¹

وأن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء على مستوى الفرد، الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا بوجود قيادة ناجحة تسعى لتوفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد، الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير الوسائل كافة، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.²

والقيادة وقبل كل شيء هي رؤية خلاقة إبداعية من أجل تحفيز الأفراد على إعطاء الأفضل وفق هذه الرؤية لتحقيق نجاح وتميز المنظمة، وكشفت تجارب كثيرة أن القيادة الفعالة الإبداعية تقود أكثر مما تدير، أي أنها تؤثر للوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء، ومثل هذه القيادة تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.³

وبالنظر إلى القيادة الكلاسيكية؛ نجد أنها تتراوح بين ثلاثة أنماط هي: النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الحر (الفوضوي)، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط القيادية فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع. كما كشفت دراسات متعددة أن المنظمات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي، لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها، ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعاً هي الفرق الأكثر حرية كما هو الحال في المنظمات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت الإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة استراتيجية واضحة للتنفيذ.⁴

وقد طبقت مع بداية الألفية الثالثة رؤية فلسفية جديدة في الأنماط القيادية، من أهمها القيادة التحويلية، لأنها تمكن المنظمات من مواجهة التحديات وتحقيق مستوى متميز من الأداء والمنافسة. كما أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية، والتي تتحقق عبر تفعيل أبرز عناصر القيادة التحويلية

¹ - طاهر الغالي، السيد محمد، مرجع سابق، ص 162.

² - المرجع السابق، ص 162.

³ - نجم نجم. (2012). مرجع سابق، ص 212.

⁴ - خالد بوجعدار، شهبيناز دريوش، مرجع سابق، ص 188.

كالتحفيز، والإلهام والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدرا رئيسيا لأي منظمة في مواجهة التحديات المعاصرة في عالم الأعمال¹. كما أن القادة التحويليون يتميزون بالمبادرة، ولا تكون أفعالهم على شكل ردود أفعال ويكونون أكثر إبداعًا وتجديدا في أفكارهم وأكثر أصالة وتفاعل مع الآخرين².

أما القيادة الأخلاقية؛ والتي تم التركيز عليها مع البداية المبكرة للألفية الثالثة³، والتي أكدت دراسات حديثة (الشاعر، 2017) على أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادة المنظمات، وليس أي قيادة تستطيع تحقيق الإبداع لدى العاملين، ولكن القيادة التي تمتلك السلوكيات والممارسات الأخلاقية، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن السلوك الأخلاقي له الكثير من التأثير على المتغيرات التنظيمية المتنوعة ومنها الإبداع. فالقائد هو مصدر التأثير في العاملين بالمنظمات، وعلى قدر التزامه بالسلوك الأخلاقي حتما سيكون له تأثير إيجابي على النمط السلوكي للعاملين وعلى تنمية القدرات الإبداعية لديهم.

والقادة البارعون يخلقون بيئة عمل إيجابية للموظفين حتى تنفجر لديهم الرغبة في تقديم وتحقيق أفضل النتائج، وعلاقتهم بالموظفين في نطاق العمل علاقات إيجابية يزينها الاحترام⁴، كما ذكر (كونلو وواتسابو، 2014) في كتابهما (القيادة المتميزة)، أن السبب الأول في ترك الموظفين لأماكن عملهم راجع بالدرجة الأولى لعدم رضاهم عن رئيسهم، والموظفون الذين يحكمهم رؤساء سيؤون، أقرب أربعة أضعاف لترك أماكن عملهم من الموظفين الذين يعتقدون أن لديهم قائداً بارعا⁵.

كما أن لجانب الاهتمام بالعاملين دورًا هامًا في تشجيع العمل داخل المنظمة، والذي يطلق عليه (ديوي) مفهوم "الرغبة في الشعور بالأهمية"، أي إعطاء الشخص شعورًا يبرر وجوده، شعورًا بأنه يعمل من أجل هدف له قيمة متبادلة بينك وبينه، أي دافع ليس فقط لمجرد أداء العمل بل الامتياز فيه أيضًا، هكذا على القائد أن يعترف بوجود الآخرين، يحتويهم، يشجعهم، يدرهم، يسألهم رأيهم، يمدحهم ويتيح لهم فرصة اتخاذ القرار، يطلب نصيحتهم ويعمل بها عندما يمكنه ذلك، فيجعلهم يفهمون أن لهم قيمة، يشجعهم على تحمل المخاطر، يعطيهم الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، يعلن إيمانه بقدراتهم عن طريق عدم اعتراض طريقهم⁶.

كما يجب أن يعبر للآخرين عن ثقته، احترامه واهتمامه بهم، وسيجد من حوله متحمسين للعمل، يقول (بيل جبرت): "اهتم بالعاملين معك، وسوف تجد من حولك متحمسين للعمل"، وكيف يستطيع القائد أن يجبر العاملين على الاهتمام بعملهم؟ الإجابة أنه لا يستطيع إجبارهم، لا يمكن إجبار العاملين على أداء عمل إضافي، لأنهم يفعلون ذلك فقط بإرادتهم، يقول (هاري أوفير ستريت) في كتابه الخالد "التأثير على سلوك الانسان"، أن أفضل نصيحة لمن يريدون إجادة الإقناع في العمل مهما كان نوعه هي "عليك إثارة الرغبة في الطرف الآخر"، هذه الفكرة لازالت سليمة حتى الآن، ولن يرغب العاملون في أداء العمل إلا إذا شعروا بأنهم شيء مهم في المنظمة، لذلك هناك حاجة لاحترام الموظفين وإشراكهم في رؤية المنظمة

¹ - أحمد الكبير، مرجع سابق، ص50.

² - اسحق حمدان، مرجع سابق، ص205.

³ - Kelidbari. H. R.R, et al, **Op.cit**, p466.

⁴ - ريك كونلو، دوج واتسابو. (2014). **القيادة المتميزة**، مكتبة جرير، الرياض، ط1، ص12.

⁵ - المرجع السابق، ص10.

⁶ - ديل كارينجي وآخرون. (1999). **اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل**، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، ص53.

واحتضان المنظمة لهم، ولابد من مكافأتهم على تحقيق النجاح، والإشادة والاحتفاء بهم، لذلك؛ لابد من معالجة فشلهم بحكمة وهدوء، وهذا الأمر ليس غريباً، فقد سُئل (إيزنهاور) ذات مرة عن سرّ قدرته على ترويض الكونجرس الغاضب، فهل ذكر الجنرال السابق (إيزنهاور) أن الانضباط العسكري هو السرّ أم مبدأ القوة فوق الحق في الرئاسة؟ بالطبع لا، فقد أجاب بأنه الإقناع، وقال: "أنت لا تكون قيادياً بضرب الناس على الرأس، هذا اعتداء، وليس قيادة"، وأضاف يقول: "بدلاً من ذلك، أحاول الإقناع لأنه بمجرد اقتناع الرجل سوف يلتزم بما يقال، أمّا إذا أخفته سيقول سمعاً وطاعة فقط، ويذهب ولا يفعل شيئاً"¹، لذلك على القائد أن يجعل المحيطين به يعرفون أنه يحترمهم، يقدر عملهم، وأنّ لهم أهمية عنده، وأنه يريد أن يعرفوا ذلك، وأنّ المفهوم الأساس لتحريك العاملين وتحفيزهم، هو أن يفصح عن أن العمل تمّ على ما يرام، فلا يكون بخيل الكلام أو أباً محبباً، لذلك لابد أن يشيد بهم شفويّاً من حين لآخر. فيرى (Bannow) أن سرّ القيادة الفعالة لا يكمن في إمرة المرؤوسين، لكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها².

والقيادة ليست وصفة جاهزة كما يتصورها البعض، كما أنها ليست عصاً سحرية تستطيع أن تحقق كل شيء وفي جميع الظروف، وإنّما هي قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المنظمة بما يجعل التغيير والإبداع هو المشروع الشّخصي لكل العاملين، وهذا هو النجاح الحقيقي للقيادة الفعالة³.

المطلب الثالث: تنمية الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي

إن الإبداع كأى نشاط انساني آخر، يثمر بالدعم والرعاية على مستوى الفرد نفسه، أو على مستوى الجماعات والمؤسسات، أو على مستوى الحكومات والدول، وهو بذلك يحتاج إلى قيادة فعالة تتمتع بالكفاءة والفعالية في تنميته واستثماره وتوظيفه لتحقيق التقدم للمؤسسة. وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كيفية تنمية الإبداع على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة وعلى المستوى التنظيمي.

أولاً- تنمية الإبداع على المستوى الفردي:

يتأثر الإبداع الفردي بعوامل موروثية وأخرى مكتسبة، والخصائص المكتسبة لها دوراً حاسماً في عملية الإبداع، إذ يمكن تنمية هذه الخصائص وتطويرها، ويمكن تنمية القدرات الإبداعية الفردية من خلال⁴:

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد ؛
- العمل على مناقشة الأفكار الجديدة.. يسمح بتنمية مهارات التفكير المتشعب والتفكير الناقد ؛
- التحدث مع أفراد لهم وجهات نظر مختلفة وتحليل الأفكار المتوصل إليها ودراستها ؛
- تسجيل الأفكار التي تطرأ على ذهن الفرد فوراً، وهي من أسهل طرق الإبداع والتقييم معا ؛
- التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة كرياضة عقلية ؛
- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة من أكثر الأمور نجاعة للإبداع، ووضع أولويات لها والبدء بالتنفيذ ؛

¹ - ديل كارنيجي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 55-59.

² - عبد الغفار حنفي. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، ص 426.

³ - نجم نجم. (2012). مرجع سابق، ص 213.

⁴ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 132.

- مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل: الإحساس بالمشكلة ووفرة الأفكار، والمرونة والأصالة ؛
- توجيه النظر إلى التفكير في مجالات أوسع وأخذ الوقت والمكان للتأمل والتفكير.

ثانيا- تنمية الإبداع على المستوى الجماعي:

لا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد فحسب، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المنظمة أيضاً، فتحديات التطوير والتغيير التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة عبر كل المستويات، ومن العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع على مستوى الجماعات¹:

- 1- تكوين رؤية مشتركة للجماعة: والتي تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبر عن القيم السائدة فيها، لذلك يتوقع تزايد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
- 2- حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة: أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم وخلق المناخ المناسب لطرح الأفكار الجديدة داخل الجماعة.
- 3- إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ يدعو الأفراد إلى التنافس على الأداء المبدع، حيث تنمو فيه الأفكار وتتطور وتظهر أفكارا جديدة.
- 4- دعم الإبداع: الإبداع مهما كان بسيطا يحتاج إلى توفير المساندة والدعم الذي يأتي أولا من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة والرؤساء وتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

ثالثا- تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي:

إن المنظمة التي تضع الإبداع هدفا من أسى أهدافها سيكون مصيرها النجاح والتطور، والعاملون على اختلاف مواقعهم الوظيفية إذا لم يحاولوا الإبداع فإنهم يحكمون على أنفسهم بالجمود ولن يتمكنوا من تنمية وتطوير أنفسهم ووظائفهم، وبذلك يفقدون مبررا مهما من مبررات استمرار وتقدم مؤسساتهم وازدهارها، وعليه؛ يجب على القيادات الإدارية إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص يسعون دائما لتعلم أشياء جديدة، وهذا ما يستوجب عليهم أن يعطوا لمرؤوسهم الوقت والفرصة لمزيد من التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات والمحاضرات، حتى يكتسبوا خبرات جديدة يناقشونها ويفهمونها ويمارسونها.

كما يجب تعليم المرؤوسين حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving) أي ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن يخرج من الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات، فيجد العامل نفسه أمام حل إبداعي في أساليب العمل أو في طرق التفكير أو غيرها من عناصر العمل ومقوماته.

ويمكن تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي من خلال²:

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص ص: 132-133.

² - المرجع السابق، ص 133.

- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وتوليد الأفكار الإبداعية ؛
- وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية وأن تسعى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ؛
- إتاحة فرصة واسعة للمشاركة وتقبل النشاطات غير المألوفة من جانب الفرد واستحسانها ؛
- تنمية مهارة حل المشكلات من خلال الاستفسار والملاحظة والتحليل.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

هناك مجموعة عوامل أو أسس إذا ما استطاع القائد الإداري توفيرها، أدى ذلك إلى تفجير الإمكانيات والطاقات الإبداعية الكامنة لدى موظفيه، فلم يعد القائد الإداري ذلك القائد الذي ينتظر حدوث المشكلات ومن ثم يبحث عن الحلول لها، بل أصبح شخص فذٌ يستبق الأمور ويتوقع ما يمكن حدوثه. ولعل من بين أعظم جوانب شخصيته القيادية الفذة أنه يتمكن ببساطة من تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة للعاملين معه على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم وجعل كلا منهم يُعمل عقله وفكره لخدمة الفكرة التي من آمن بها وذلك بأعلى درجات من الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية.

المطلب الأول: جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع

تعد تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز¹.

والإبداع ليس ومضةً أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في تنمية إبداع المنظمات. وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه في المنظمات والتي حددها (مرعي، 2014) في ست عناصر أساسية هي: الهيكل التنظيمي العضوي، استقرار الإدارة لفترة طويلة، ثقافة المنظمة، القيادة، جماعة العمل، وأنظمة الحوافز والمكافآت، وهي كالاتي²:

أولاً- الهيكل التنظيمي العضوي (Organic Organizational Structure):

يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسومية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

ثانياً- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

¹ - سيد عيد، مرجع سابق، ص 215.

² - علي مرعي، مرجع سابق، ص ص: 405-406.

ثالثا- ثقافة المنظمة (Organization Culture):

المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

كما وأصبح الإبداع محصلة لعوامل متعددة لا يتحقق من دونها ويأتي في مقدمة هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وبما أن القيادات الإدارية أول ما تسعى هو القدرة على تحقيق الإبداع الإداري؛ فلا بد من تهيئة سبل ومتطلبات البيئة والثقافة التنظيمية المناسبة والملائمة لتطوير مهارات وإمكانات العاملين الإبداعية¹.

وتعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساس للطاقت الإبداعية في المنظمة، وعاملاً إيجابياً ودافعاً إلى الإنجاز وتجويد الأداء من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر، واستنادها لمجموعة من القيم الجوهرية الواضحة، وحتى تضمن المنظمة نمو القدرات الإبداعية يتوجب عليها تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات تُوجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل. وأكدت عديد الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الإبداع، فأكدت دراسة (العززي، 2004) أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع كونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، سيؤثر ذلك على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات للاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين².

رابعا- القيادة (Leadership):

الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى القائد أن يساعد الأفراد في التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

أي أن القيادة الإدارية كانت ولا زالت تعد من أهم العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمنظمات، وقد أثبتت عديد الدراسات في مجال الإبداع الإداري أن قدرات ومهارات العاملين الإبداعية إنما تتأثر بدرجة أكبر بنمط القيادة الممارس في المنظمة، وأن عملية الإبداع لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية وملهمة، والتي أصبحت اليوم سر من أسرار تميز وتفوق المنظمات على اختلاف أشكالها.

خامسا- جماعة العمل وفرق العمل (Group Work & Teams Work):

لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، التماسك، والاستقلالية، تتصف بها جماعة أو فريق العمل؛ يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في

¹ - علاء الناصر، زينة حسين. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العدد 56، ص 145.

² - ماهر محمد، عمر مرسى. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، *المجلة العلمية*، 28(2). ص ص: 271-272.

المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع. كما أكدت العديد من الدراسات على وجود تأثير إيجابي لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري¹.

وتعد جماعات وفرق العمل الهياكل الأساسية للمنظمات التقليدية والحديثة، ومع ذلك وفي كثير من الأحيان يتم الخلط بين جماعة العمل وفريق العمل على الرغم من أن معظم الدراسات تستخدم المصطلحين لنفس المعنى، لكن على خلاف ذلك؛ تشير دراسات مثل دراسة (Zoltan & Vancea, 2015) أن هناك فرق واختلاف بين جماعة العمل وفريق العمل، ويعد فريق العمل نوع خاص من جماعات العمل، تميزه ثلاث خصائص أساسية هي²:

- مهام الأفراد مترابطة ومنسقة ؛
- لكل عضو ضمن الفريق دور معين ومحدد ؛
- هناك ترابط ما بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

ويمكن تعريف فريق العمل أنه: "مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو"³، وهو أيضا عبارة عن "مجموعة من العلاقات الشخصية المنظمة لتحقيق مجموعة الأهداف" أو كما يعرفه (جون أدير) بأنه "مجموعة يساهم فيها الأفراد في تحقيق هدف مشترك بحيث تكون مهارات وقدرات كل عضو من أعضاء الفريق تتوافق مع قدرات الآخرين"⁴. أي أن فريق العمل يكون أعضاؤه أكثر تماسكاً وتجانساً من جماعة العمل، لذلك فإن فرق العمل ست مميزات أساسية هي: عدد قليل من الأعضاء، يمتلكون مؤهلات ومهارات تكاملية، لهم القدرة على الفهم الشامل للهدف، يتشاركون في أداء العمل لتحقيقه، لديهم تصور واضح للمهمة/العمل، شعور بالمسؤولية المتبادلة⁵. ويرى (أرثر، 2003) أن ليست كل المجموعات فرق؛ فمجموعات العمل التقليدية يتم توجيه أعمالها بواسطة المشرف المسؤول، ولكن في الفريق نجد أن القائد يقود ويمنح التسهيلات لعمل الأعضاء الذين يشاركون في مسؤولية التنفيذ، وإن الفرق تختلف - أساساً - عن مجموعات العمل في أنها تتطلب كل من المسؤولية الفردية والمسؤولية الجماعية المشتركة، مما يجعل مستويات الأداء الممكنة أعلى من التي يمكن للأفراد القيام بها وحدهم⁶. ويمكن توضيح الفرق بينهما في الجدول (27):

¹ صفاء يوسف. (2017). فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

² - Zoltan. R, & Vancea. R. (2015). Organizational Work Groups and Work Teams: Approaches and Differences, **ECOFORUM**, 4(6), p97.

³ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص97.

⁴ - Zoltan. R, & Vancea. R. **Op. cit**, p96.

⁵ - Zoltan. R, & Vancea. R. **Op. cit**, p97.

⁶ - يوسف أبو جربوع. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، ص40.

جدول (27): أهم الاختلافات بين فرق العمل وجماعات العمل

فرق العمل	جماعة العمل
- يتم تحديد أهداف معينة تعطي الهوية للفريق وتصبح مصدر تحفيز لهم.	- تعتمد هدف المنظمة كهدف لها في حد ذاته.
- تنشأ نتيجة مشتركة من مزيج من الأنشطة الفردية والجماعية.	- تأتي النتيجة من تراكم وتنسيق نتائج كل مجهود فردي.
- يتقاسم الأعضاء مسؤولية مشتركة عن النتيجة النهائية.	- يتحمل الأعضاء المسؤولية الكاملة عن النتائج المحددة التي ينتجها كل فرد.
- الاجتماعات هي "المكان" الذي يناقش، يقرر ويعمل فيه الأعضاء بشكل مشترك ويحلون المشاكل بفعالية دون ضغوط من الوقت.	- الاجتماعات قصيرة المدة ويتم إجراؤها وإدارتها بواسطة قائد رسمي.
- يتم توزيع الأدوار على الأعضاء بما يتناسب ومؤهلاتهم الوظيفية.	- يتم تشجيع الأعضاء على تولي أدوار متعددة ومتنوعة.
- يتم الاعتراف، المكافأة والاحتفال بشكل متكرر مع جميع الأعضاء بالنجاحات الجماعية.	- يتم مكافأة وتقدير المساهمات الفردية.

Source: Zoltan. R, & Vancea. R. (2015). *Organizational Work Groups and Work Teams: Approaches and Differences*, **ECOFORUM**, 4(6), p96.

سادسا- أنظمة المكافآت والحوافز (Rewards & Incentives Systems):

ما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد. وبغض النظر عن نوع الحافز؛ فالهدف الأساس من وجودها هو حفز العاملين وزيادة الإنجاز لديهم، وهذا الإنجاز يتحقق بالتفاعل بين الحوافز وقدرات الأفراد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية¹:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحوافز} + \text{قدرات الأفراد}$$

من المعادلة أعلاه، يمكن استنتاج أنّ اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل، لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، إنما يحتاج إلى عامل آخر يحفز من واجبات المنظمة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز، ويشير (الجهادلي، 2018) إلى أنه وبغض النظر عن شكل الحوافز وطريقة عملها فإن ارتباطها بالإبداع الإداري بشكل عام يتطلب وجود مجموعة شروط تجعل من تلك الأداة الإدارية في المنظمة تعمل بكفاءة، ومن هذه الشروط:

- العدالة في تقديم الحوافز وكفاءتها للعاملين ؛
- تنوع الحوافز، بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي وذلك لتشبع حاجات ورغبات وتطلعات العاملين ؛
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد في إقناعهم به وتحمسهم له، والمحافظة عليه ؛
- تحديد الوقت الملائم لاستخدام الحوافز خاصة تلك المادية منها والتي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة ؛

¹ - سلمان الجهادلي. (2018). أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات: دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 13(43)، ص220.

- ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر لأجل تطويرها بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة مع ملاحظة أن عدم استخدام الحوافز الإدارية بشكل نظام مؤسس في المنظمة، يفقد دوره الفعال، وينتج عنه ما يلي: ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الراحة وعدم السعادة للعاملين في المنظمة وعدم رضاهم في عملهم، تدني مستوى الأداء لدى العاملين وسيادة اللامبالاة وعدم المسؤولية، وزيادة زمن أداء المهام عن المحدد.

وإضافة للعناصر السابقة، نجد من بين المتغيرات المحفزة للإبداع:

سابعاً- المشاركة (Participation):

تعتبر عملية المشاركة ما بين القائد والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها، ذات أهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لأن الأفراد العاملين ذوو تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية، إذ يعتبرون هم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، وعليه: فإن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، وهو ما يساعدهم على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار وبذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم التي من شأنها تحسين طرق العمل وغير ذلك¹.

ثامناً- تمكين العاملين (Employees Empowerment):

تمكين الموارد البشرية يعني إنشاء مجموعة من القدرات المطلوبة للموظفين لتمكينهم من خلق قيمة مضافة في المنظمة ولعب الأدوار والمسؤوليات وأدائها بكفاءة وفعالية². ويعرّف (راندولف) التمكين أنه "تحويل السلطة من صاحب العمل إلى الموظفين"³، ووفقاً لهذا فالتمكين ليس فقط منح حرية التصرف بل أيضاً هو درجة أعلى من المسؤولية. ثم إن مفهوم الإبداع مفهوم مركّب، ويعبّر عنه من خلال مجموعة مؤشرات تلامس مضمونه وتشكل ميدانه كصفة لفعل محدد أو ممارسة معيّنة، لذلك فمؤشرات الإبداع تنبثق من الفعل المحدد وتشير إليه. ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال - الشكل (33) - وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى القائد بتمكين العاملين، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تخويل الصلاحيات، والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين. والجدير بالذكر: أن التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري. وعموماً يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الاستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين وتعمق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية وإبداعاتهم سبيلاً لنجاح التمكين. وقد ركز فولتر وفورد (Fottler & Ford, 1995) على أهمية الاعتماد على أفكار

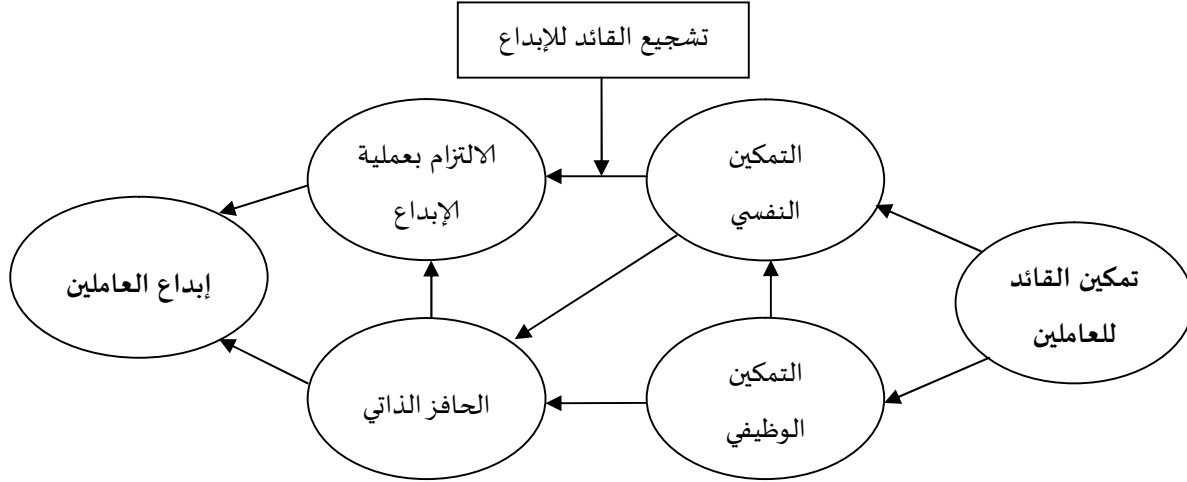
¹ - عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص84.

² - GanjiNia. H, Gilaninia. S, & Sharami. R. P. M. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations, *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3(2), p38.

³ - Kumar. A. A, & Kumar. P. J. (2017). Employee Empowerment: An Empirical Study, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4), p59.

وأراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك ومن غير الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا، وهذا يقود إلى تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة¹.

شكل (33): التمكين وعلاقته بتنمية الإبداع لدى العاملين



Source: Zhang, X. (2007). *Linking Empowerment and Employee Creativity: The Mediating Roles of Creative Process Engagement and Intrinsic Motivation*, Doctorat Thesis in Philosophy, University of Maryland, p65.

وقد أشارت دراسة الجراحشة (2006) إلى أنّ ممارسة التمكين الإداري بجميع أبعاده يساهم في تنمية الإبداع في المنظمات، ومن هذه الأبعاد²:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها ؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد ؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة ؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية ؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

المطلب الثاني: دعائم ومتطلبات القيادة الإدارية لحفز وتنمية الإبداع لدى العاملين

من أجل رسم الطريق نحو الإبداع داخل المنظمة، يجب على قياداتها الإدارية أن تضع حدًا لما يحيط بالإبداعية من غموض، حتى يدرك كل شخص بالمؤسسة أين ينبغي أن يوجه مجهوداته، وتتحمل قيادة المؤسسة المسؤولية الشخصية في إشاعة مناخ الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تستطيع الكشف عن مدى قدرة العاملين فيها على الإبداع، فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في الإتيان بالأفكار الجيدة والجديدة، وذلك بتشجيع التواصل الفعال وبناء جسور وطيدة بين المجموعات من أجل تبادل مستمر للأفكار والمقترحات.

¹ - محمد المبيضين، محمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، *مجلة دراسات (العلوم الإدارية)*، 38(2)، ص: 489-490.

² - المرجع السابق، ص: 490-491.

أولاً- الدعامات الأساسية لحفز العاملين على الإبداع في المنظمات

إن على الإدارة في المنظمات يقع عبء حث وتحفيز كافة العاملين على تحقيق التفوق والإبداع في كافة مجالات النشاط بها، فأى تفوق أو ابتكار جديد لن يأتي إلا من خلالهم. وتتمثل أهم الدعامات أو الركائز التي يجب على الإدارة في المنظمات مراعاتها لحفز العاملين لتحقيق الإبداع المنشود ما يلي¹:

1- وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: المنظمة التي يمكن تصنيفها على أنها منظمة مبدعة يجب أن يكون لديها مجموعة أهداف محددة ومكتوبة يسعى جميع العاملين في المنظمة إلى تحقيقها، هذا فضلا عن أن هذه الأهداف يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة، حيث أن ذلك يحفز على تحقيق المزيد من الإنتاج والإبداع.

2- التركيز بصفة أساسية على الأداء: إن المنظمات التي تهتم بالتركيز على كل ما من شأنه زيادة إنتاجيتها وتحقيق معدلات أداء عالية تعتبر أكثر تحفيزاً للعاملين بها على الإبداع مقارنة بتلك التي لا تهتم بالإنتاجية أو تحقيق معدلات أداء عالية، فإذا شعر العاملون في منظمة ما بأن المديرين بها يبدون اللامبالاة بحجم الإنتاج المحقق أو بالمعدلات المتدنية من الأداء، فإن ذلك يكون له تأثير سلبي على اتجاهات هؤلاء العاملين نحو الإبداع والعكس صحيح.

3- إيجاد روح المخاطرة والإبداع لدى العاملين: المخاطر هو شخص يقبل الدخول في مشاريع أو يضع نفسه في مواقف تتميز بأنها ذات عائد عالٍ وكبير بالرغم من أن احتمالات نجاحها ضعيفة، في حين لا يقبل الدخول في مشاريع أو مجالات تتميز بأن عائدها قليل مهما كانت احتمالات نجاحها مضمونة.

والقائد الفعال هو من يوجد هذه الروح لدى الأفراد العاملين ويحفزهم لكي تكون المخاطرة جزءاً من سلوكهم، لأن الشخص المخاطر في الغالب يكون شخصاً مبدعاً، فهو يسعى للابتكار والتطوير والتجديد مهما كانت السلبيات المصاحبة لذلك، حيث ستلاشى تلك السلبيات تدريجياً بمرور الزمن واستمرار عملية الإبداع.

4- الاهتمام الصادق بالعنصر البشري: كثيراً ما نسمع عن منظمات ترفع شعارات أن الاهتمام بالعنصر البشري هو محور أساسي من المحاور التي تهتم بها الإدارة دون أن يكون هناك أي صدى فعلي لمثل هذه الشعارات. إن العوامل الانسانية تعتبر من أهم العوامل المحددة لحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق الإبداع المنشود.

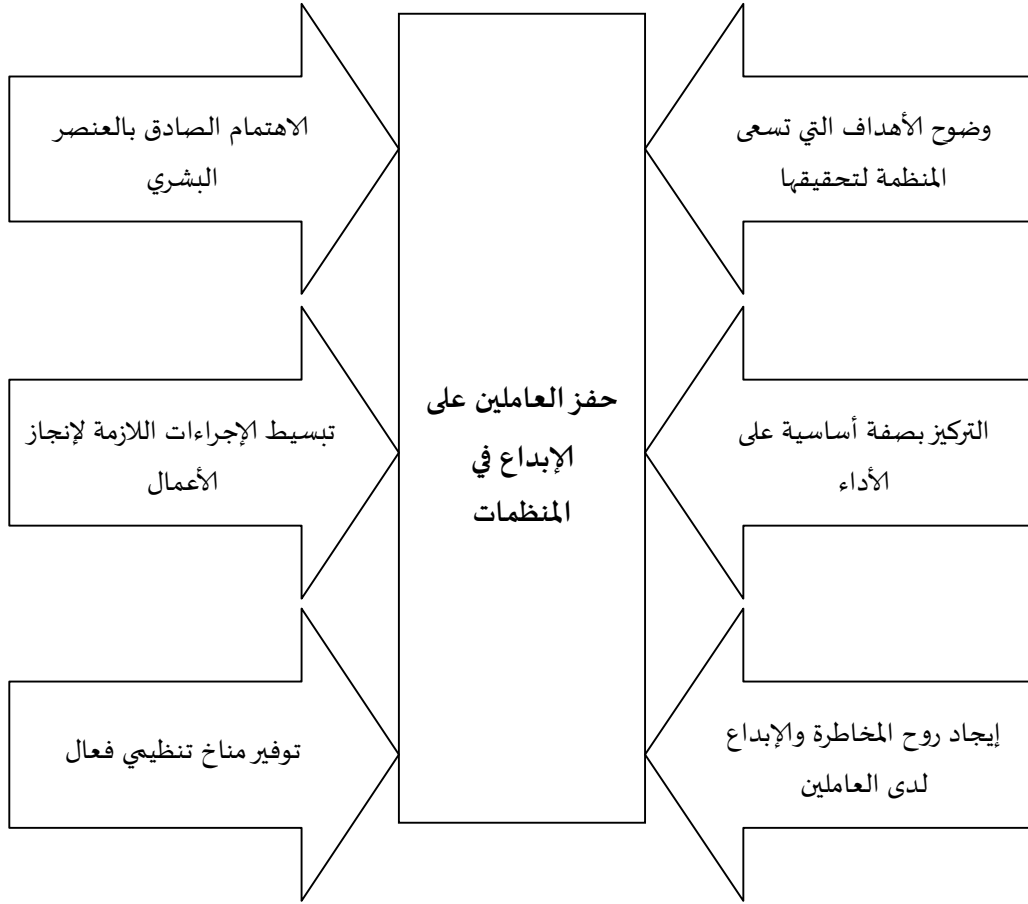
5- تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال: تعتبر بمثابة الخطوات أو المراحل التي يجب أن يقوم بها العامل لأداء عمل معين، وكلما كانت هذه الخطوات تتسم بالبساطة والسهولة وعدم التعقيد أو التكرار الممل كلما أدى ذلك إلى إنجازها بصورة أفضل وفي فترة زمنية أقل، الأمر الذي ينعكس في النهاية إيجابياً على تحقيق الإبداع المنشود من جانب العاملين.

6- توفير مناخ تنظيمي فعال: يشتمل المناخ التنظيمي في أي منظمة على مجموعة من المتغيرات مثل: العضوية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، والنواحي المادية. ويؤدي توافر المتغيرات أو العناصر السابقة وغيرها بالمنظمة – من العناصر ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي – بدرجة عالية من الفعالية إلى حفز العاملين بها وحثهم على الإبداع والإتيان بكل ما هو خلاق.

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص: 26-28.

ويوضح الشكل (34) أهم الدعامات الكفيلة بتحفيز العاملين في المنظمة على تحقيق التفوق والإبداع في مجالات نشاطها:

شكل (34): الدعامات الأساسية لحفز العاملين على الإبداع



المصدر: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط3، ص29.

ثانيا- متطلبات تنمية القدرات الإبداعية:

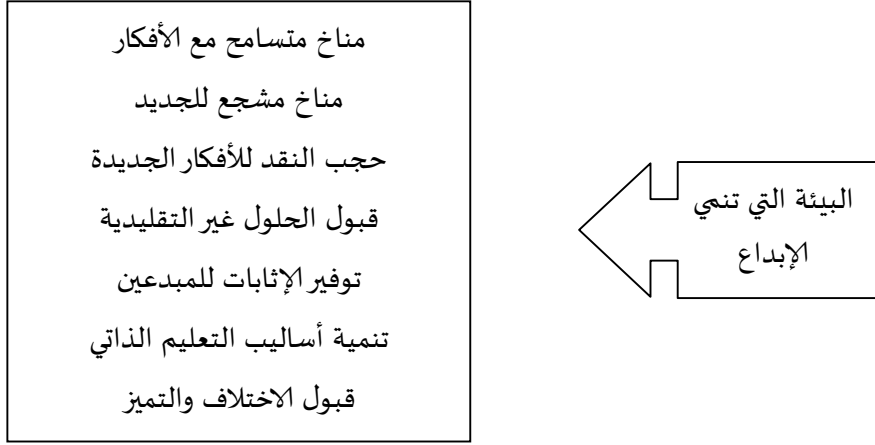
هناك مجموعة من الاستراتيجيات والعوامل تعتبر لازمة لنجاح العملية القيادية لأنها تعتبر الأساس لحفز العاملين على تفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة، والتي تعتبر متطلبات لتمكين المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية. ومن هذه المتطلبات:

1- تهيئة البيئة التنظيمية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم: تتطلب عملية تنمية الإبداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم، بناء حوافز غير تقليدية، إشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي، إعادة ترتيب وجدولة الأولويات، إذ تعد عملية الإبداع وإدارتها أهم التحديات التي تواجه المديرين والمنظمات على حد سواء، في ظل استحقاقات المرحلة التي تميزت بزيادة معدلات التغيير واشتداد المنافسة، التي تدفع بالمنظمات للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع فيها¹.

¹ - طاهر الغالي، السيد محمد، مرجع سابق، ص161.

ويوضح الشكل (35) أهم ملامح البيئة التنظيمية المعززة للإبداع:

شكل (35): البيئة التي تنمي الإبداع



المصدر: جمال خير الله. (2015). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص180.

فكلما صفت الأجواء المحيطة بالمبدعين كلما حلقوا في سماء الإبداع، إذ نجد كل العوامل المحفزة للإبداع ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بهذه البيئة، فكلما هيئت البيئة أكثر كان هناك ملموس حقيقي من الإبداع. ويعتبر هذا العامل (البيئة) ذو أهمية كبرى، فليس من المنطقي أن تجد مبدعاً في بيئة لا تشجع على الإبداع بل في بعض الأحيان في بيئة قد تقتل الإبداع، لذلك كانت هذه الوسيلة مهمة إذا نُميت ولاقت اهتماماً واسعاً، فنجد أن كثيراً من صناعات القرار في مراكزهم يمارسون نوعاً من الضغط النفسي على من تحت أيديهم بطريقة مباشرة. لذلك نجد أن غياب المناخ الآمن والمشجع للتفكير الحرّ يحدّ من سلوك المبادأة لدى المرؤوسين ويولد نوعاً من الحواجز التي تحول دونهم ودون الإبداع¹. وتلعب القيادة دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية، وقد توصّلت دراسة (النمر، 1999، وأيوب، 2000) إلى تباين أثر القيادة في السلوك الإبداعي من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات، كما أكد (العواجي، 1986) على دور القيادة كعامل هام في توفير البيئة الإبداعية وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وأكدت دراسة أمبل (Ambile, 1998) أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات². ويرى فتشيو (Vecchio, 1991) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال عوامل تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية، وهي³:

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل ؛
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية ؛
- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين، وقبول واستيعاب هذا الواقع ؛

¹ - محمد آل ناقر. (2011). الإبداع مفهومه ووسائل تنميته. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول: بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أبريل، ص32.

² - محمد المبيضين، محمد الطراونة، مرجع سابق، ص490.

³ - المرجع السابق، ص491.

- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية؛

- تخصيص جوائز للمبدعين؛

- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.

2- تشجيع التخيل بالإضافة إلى النظرة الواقعية للأمور: إن التشديد على أن يكون التفكير مرتبطاً بالواقع، يمكن أن يثبط من عملية التجريب للاحتتمالات الغريبة التي هي على الأغلب مفيدة، إلا أن تشجيع التحرك الحر من الخيال إلى الحقيقة والمزج بين الآراء الغريبة والتقويم الناقد من الأهمية بمكان العمل على تشجيعها¹.

3- تشجيع الاختلاف والتفرد: إن تشجيع الاختلاف في الرأي والعمل على التجريب، وإعطاء الفرد إحساساً بتفرده هما أمران مرغوب بهما².

4- تنمية وتشجيع روح المبادرة: روح المبادرة هي السمة الغالبة على المبدعين، فهم لا ينتظرون طلب الحل للمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة أو المنظمة، ولكنهم دائماً يقدمون الاقتراحات البناءة، فهذا جانب هام من جوانب روح المبادرة التي تجعل من الشخص مبدعاً، وكل صاحب عمل لديه رغبة وحاجة إلى موظفين يستطيعون أن يضعوا أيديهم على مواضع المشكلات، وأن يبادروا يقترحون بإخلاص التحسينات اللازمة في العمل. وإذا كانت روح المبادرة تخرج في شكل مقترحات فهناك شروط واجبة لهذه الاقتراحات، ومنها أن يكون الاقتراح في صميم مجال من يقدمه، لأن (أهل مكة أدرى بشعابها)، ومجال عملك الذي تعرفه عن غيرك والذي تعرف عنه الكثير هو الأولى بحل مشكلاته والسعي به نحو النهوض، لذا فالمبدع يبحث عن طرق لتوفير أموال المؤسسة، أو لتحسين الخدمة في المؤسسة أو لتنظيم العمل، وهو في سبيل ذلك يقوم بإجراء تجارب لاختبار أفكاره وبيتعد عن الأفكار السطحية التي تقلل من مصداقيته وتصرف الانتباه عنه.

والمبادرات والاقتراحات لا يكتب لها النجاح إلا حين تتحول إلى خطة قابلة للتطبيق، فإذا لم يكن هناك خطة بات المقترح شكوى، وعند وضوح الخطة التي تحتوي المقترحات الإبداعية يجب حساب المكاسب والخسائر التي ستنتج عن تطبيق هذه الأفكار، والمبدع يفكر ملياً في الطريقة التي يمكنه بها إحداث التغيير المرغوب، أو الشروع في إحداثه، وهو لذلك يثق في مقترحاته ويناقشها مع الآخرين، ويلتمس المشورة، وهو بلا شك قادر على تحمل المسؤولية³.

5- تشجيع استخدام الأساليب العلمية: والتي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ولعل من بين أهم هذه الأساليب أسلوب العصف الذهني، الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدمها في بداية طرح الفكرة⁴.

6- الحوافز وتشجيع العاملين: توصلت دراسات أن هناك علاقة طردية بين التحفيز والتشجيع وقدرة العاملين على الإبداع، أي أن هناك نوع من الروح المعنوية الكامنة لدى العاملين تنتظر الفرصة المناسبة لتظهر وتتجسد على أرض الواقع، فكلما وجد العامل تحفيزاً وتشجيعاً من قبل قائده كلما ارتفعت روحه المعنوية واتجه نحو تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديه.

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 36.

² - المرجع السابق، ص 36.

³ - المرجع السابق، ص: 95-96.

⁴ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص 137.

وقد حدّد الباحث والكاتب "وليام كوهين" في كتابه "فن القيادة" مجموعة من العناصر تساعد على خلق الروح المعنوية لدى العاملين تتمثل في¹:

- أن يدع القائد رؤوسيه يشاركونه في أفكاره وأهدافه وأغراضه ؛
- أن يكون مرحا مع رؤوسيه بشوشًا مبتسمًا أثناء لقاء المرؤوسين ؛
- أن يلتزم بأعلى مستوى من النزاهة الشخصية ؛
- بناء الثقة المتبادلة من خلال إظهار الاهتمام الحقيقي بمن يعملون تحت رئاسته ؛
- أن يركز على العطاء بديلا عن المنفعة الشخصية ؛
- أن يشعر أتباعه بأهميتهم في تحقيق الأهداف المخططة ؛
- أن يعامل رؤوسيه كما يحب أن يعاملوه.

ونجد أن تمييز المكافآت المادية عن المعنوية كإشعار الفرد بقيمة إنجازاته يعتبر أيضا من النظم المشجعة للإبداع². والقائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات رؤوسيه والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى الإبداع في عملهم، لذلك فالواجب عليه تحديد الحوافز التي تتبع حاجات العاملين وتحثهم على السلوك المرغوب نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تشمل عملية حفز وتشجيع العاملين على ما يلي³:

- إسناد الفرد للعمل الذي يتفق مع قدراته ورغباته ويشجعه على الابتكار والتجديد فيه ؛
- وضع الأفراد في مجموعات متجانسة ومتقاربة مما يرفع من روحهم المعنوية ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم ؛
- إمداد العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد ومن ثم الإبداع فيه ؛
- تفويض العاملين بالحوافز المادية والمعنوية على جهودهم المبذول ويشترط العدالة في التحفيز ؛
- إتاحة فرص التقدم الوظيفي ومساندة العاملين على التقدم المستمر ؛
- سرعة تقرير الحافز عند الإجابة مع وضوح الربط بين الأداء والحافز.

7- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع⁴.

8- عامل الأمن والأمان والاستقرار: إنّ إحساس كل فرد بالأمن والأمان والاستقرار والتحرر من أي مظهر من مظاهر الخوف الذي يمكن أن تسببه له المنظمة أو قيادتها، يعتبر عامل أساسي وهام لتفجير الطاقات الإبداعية للفرد، فالشخص الخائف غير الأمن على نفسه لا يمكنه أن يفكر ويبدع⁵، خاصة إذا كان هذا الخوف ناتج عن قهر الإدارة (القيادة) أو تسلطها أو تعنتها فإنه يعتبر ألد أعداء الإبداع، فإذا وجد في منظمة ما مات الإبداع فيها، وهذا من أهم ما يفسر سر الفشل والانتكاس

¹ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص73.

² - كوكب نور. (2010). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث وأوراق عمل " تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص176.

³ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص: 72-73.

⁴ - ماهر حسن، مرجع سابق، ص136.

⁵ - محمد الماضي. (2010). المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص73.

الحقيقي الذي يحدث في المنظمات الاستبدادية المتسلطة القائمة على سلطة البطش والقهر وإهدار حرية الفرد وكرامته وانتهاك سيادة القانون وسلطته.

9- تشجيع المنافسة الحرة والشريفة: إن نشر ثقافة المنافسة الحرة الإيجابية والتفوق الوظيفي عامل أساس وفعال لتنمية الروح الإبداعية وبذل أقصى الجهود لاكتشاف الجديد، والتي تؤدي بدورها إلى توليد أفكار جديدة متطورة في جميع المجالات، هذا العامل يشجع الأفراد داخل المنظمة على التفكير بطريقة مختلفة غير اعتيادية والرغبة في زيادة المعرفة والتعلم والاستفادة من المقارنات المعيارية مع الزملاء المنافسين داخل المنظمة، لذلك تعتبر المنافسة أداةً مجانيةً لتطوير الأفراد وتحسين أدائهم ما ينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي. وبالتالي فالمنافسة الشريفة وحبّ التميز تحفز الأفراد على البذل والعطاء ما يؤدي إلى توفير بيئة جذابة وخالقة تدعو للإبداع لأن كل فرد داخل المنظمة يسعى لأن يكون في المقدمة.

يقول (نجم، 2003) في كتابه "إدارة الابتكار" أنّ المنافسة التي توجد التحديّ تقوم بدور المعجّل للإبداع¹. وعليه؛ فإن دور القادة الإداريين يجب أن يتضمن تعزيز ونشر روح التميز وثقافة المنافسة الإيجابية بين الموظفين لأن توفر مبدأ التنافس الخلاق داخل المنظمة يعتبر وجهة جديدة لتحقيق التميز الإداري، وقد أصبحت معظم المنظمات في العالم تتبنى منهج التميز ونشر ثقافة المنافسة الشريفة بين موظفيها. وهو الأمر الذي يساعد الموظف على تطوير ذاته ومحاولة اللحاق بركب زملائه المتميزين، ويمكن أن نسي هذا "بالعدالة الفكرية".

10- تطبيق المرونة القيادية: هي إتاحة الفرصة للأفراد لترجمة الأفكار إلى أعمال عن طريق إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، إضافة إلى تنظيم القادة لبعض الحفلات التي يشترك فيها فريق العمل مع منع أي محاولة للخلط بين جوّ الألفة في هذه الحفلات ومناخ العمل الرسمي². بمعنى، استخدام المثيرات الاجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في تطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرّسمية الجامدة³.

يضاف لذلك التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية للصيقة على الأداء وتنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتيّة والعمل على تنمية ثقافة المنظمة المحيية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عند الفشل⁴.

11- توفير البرامج التدريبية: وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين⁵. ولذلك فإنّ تكثيف فرص التدريب يساهم في تنمية المعارف والقدرات الذهنية والفكرية. كما يعتبر التعليم المستمر من العوامل الأساسية لتنمية الإبداع، من خلال دوره المتمثل في إتاحة الفرصة للمتعلّمين بالحصول على أحدث المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم الفكرية وإحداث التطور الذاتي، وفتح المجال الواسع أمامه للإبداع والابتكار واكتشاف الحلول الجديدة التي تتوافق مع متغيرات الحياة البيئية.

¹ نجم نجم. (2003). إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص46.

² كوكب نور، مرجع سابق، ص173.

³ ماهر حسن، مرجع سابق، ص137.

⁴ جمال خير الله، مرجع سابق، ص216.

⁵ عاكف خصاونة، مرجع سابق، ص125.

وهنا يعطي القائد اهتمامًا كبيرًا لقضايا الأفراد والفرق في المؤسسة من خلال السعي إلى تنمية قدراتهم على الإنجاز والتفكير بأخذه في الاعتبار النقاط التالية¹:

- الحفز الذهني: والتي تصف سلوك القائد في تشجيع الأفراد على التخيل الذهني وإعادة النظر في أساليب عملهم والعمل على ضمان تدفق أفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم وحلول المشاكل التي يقدمونها، بحيث يشعرون بجوّ يبعث على الحرية وعدم الخوف من الخطأ بالشكل الذي يمكنهم من تجريب أفكارهم وأساليبهم بعيدا عن الانتقاد واللوم.
- حفز الطموح: يعني إيجاد صورة واضحة ومتفائلة عن المستقبل، بحيث يضع القادة توقعات مستقبلية مشتركة تبعث الأفراد على تطوير قدراتهم لبلوغ تلك الغاية.

12- استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: يشجّع القائد هنا على تحويل الأفكار النظرية التي أبدعها الأفراد إلى عملية تطبيقية (ابتكار)، أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحققت شيئًا من القيمة المضافة وأصبحت شيئًا ملموسًا يستخدم في الواقع². في هذه الحالة، سوف يرى المبدع نفسه في ذلك الابتكار ويفتخر بها ويزداد حماسه، وبذلك سيؤدي هذا إلى قيامه بمضاعفة مجهوداته وبذل المزيد في سبيل أن يرى أفكاره على أرض الواقع مرة وراء أخرى.

المطلب الثالث: القيادة الإبداعية

لم تعد المنظمات اليوم تلك التي تُبنى على الإدارة التقليدية والتي ينصب اهتمامها على تجسيد البيروقراطية، تُسلب وتستنزف طاقات العاملين وتقتل روح المبادرة لديهم وتثبط قدراتهم على الإبداع والتغيير، نتيجة الاعتقادات القديمة السائدة بأن زيادة الإنتاج ونجاح المنظمة إنما هو حصيلة تطبيق القوة والسلطة على العاملين ... بل أصبحت الإدارة اليوم تنظر إلى المورد البشري على أنه رأس مال فكري يتوقف نجاحها على نجاحه ورضاه الوظيفي، فإذا استطاعت قيادة المنظمة أن تحافظ على هذا المورد البشري بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للعمل، وتوطيد العلاقات الاجتماعية والانسانية معه، وتوفير احتياجاته ورغباته، وتوفير الاحترام والاهتمام به وخدمته وفق مفهوم القيادة الإبداعية والتي تسعى إلى تشجيع المبادرة وروح الإبداع لدى المورد البشري.

وقد أصبحت القيادة الإبداعية اليوم، محورًا هامًا تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، وأصبح دور القائد في التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الكتاب والباحثين في هذا المجال، ودافعا للسير في أعماق موضوع القيادة الإدارية، وأصبح البحث مُنصَبًا على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمات سواء عالمية أم محلية، وقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبحت عليه جهود الباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة.

¹ - شهبناز دريوش. (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، ص: 79-80.

² - عاكف خصاونة، المرجع السابق، ص126.

أولاً- مفهوم القيادة الإبداعية

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد (مالكوم ناولز) عام 1990، حيث قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع، وطرح نظريته في القيادة الإبداعية من خلال إبراز مفهوم جديد للقيادة يختلف عن المفهوم التقليدي السابق يقوم على الإبداع والابتكار. والقيادة الإبداعية هي سلوك يصدر من جانب بعض أعضاء فريق العمل، يؤدي إلى ابتكار أو تغيير افتراضات قيم أساسية داخل فريق العمل، وهي نمط يمكننا من اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة¹.

1- تعريف القيادة الإبداعية:

تعددت تعريفات القيادة الإبداعية وتباينت فيما بينها، ومن جملة التعريفات المقدمة حول هذا المفهوم:

- تعرف القيادة الإبداعية بأنها: "القيادة التي تضع طرق عمل جديدة، لأنها نمط من أنماط القيادة التي تتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة، التي تؤدي إلى التغيرات الملائمة لكي يكون الناتج النهائي بمواصفات وخصائص لم تكن معهودة من قبل"².

- وتعرف أيضاً بأنها: "هي القيادة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة"³.

- وعرف (لونيس وجغوب) القائد المبدع بأنه: "الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه - أي يأتي بها هو بنفسه - أو عن طريق الجماعة التي يعمل معها بتشجيعهم على الإبداع، وتحفيزهم عليه، ونجاح في ذلك"⁴.

بشكل عام: تشير القيادة الإبداعية إلى قدرة القائد على التحرك نحو رؤية مستقبلية إيجابية للمنظمة، من خلال إحداث عمليات التغيير في التفكير لدى العاملين، وتحقيق التعاون فيما بينهم، وتهيئة البيئة بما يساهم في تطوير مجالات العمل في المنظمة وتحقيق الإنجاز، وتحفيز وتشجيع العاملين على إيجاد حلول للمشكلات تتميز بالمرونة والأصالة، وتبني الأفكار غير التقليدية المفيدة والفعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

وينطوي مفهوم القيادة الإدارية المبدعة على عدة نقاط أهمها⁵:

- إن القائد هو متبني الفكرة الجديدة والمدعم لها (Supporter) سواء كانت هذه الفكرة من خلاله أم من خلال العاملين معه، أم من خارج المنظمة :

¹ عبد الكريم الطيف، (2018). محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار. (مطبوعة بيداغوجية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، ص 77.

² مريم الزهراني. (2014). القيادة الإبداعية للمدبرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرين والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص 18.

³ علاء قنديل، مرجع سابق، ص 160.

⁴ نهي ساعد. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ص 39.

⁵ علاء قنديل، مرجع سابق، ص ص: 161-162.

- إن القائد المبدع هو مساند للفكرة الإبداعية الجديدة (Supporting) حيث أنه بعد وضوح الفكرة يقوم بتنميتها ومساندتها وتوفير الإمكانيات المتاحة لتنفيذها ؛
- الترويج: أي أنه يقوم بشرح الفكرة للعاملين وتحويلها إلى مشروع تحت التنفيذ ؛
- البحث عن مصادر أخرى، حيث يقوم القائد المبدع - بعد ترويج الفكرة وقبولها الجميع سواء داخل المنظمة أم الإدارة العليا - بالبحث عن المصادر الأخرى غير المتاحة لاستثمارها في إنجاح المشروع التنفيذي للفكرة الجديدة ؛
- تحويل الفكرة إلى مجال تجاري اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً وبذلك يصل إلى مرحلة الابتكار؛
- القائد هو القائم بإثارة حماس أتباعه على الإبداع وتقديم أفكار جديدة مبدعة عن طريق تشجيعهم على زيادة الإبداع.

2- أهمية القيادة الإبداعية:

إن أساليب إدارة الأزمات لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات¹.

ومن هنا: تُعد القيادة الإبداعية وظيفية ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية²:

- أنها تنمي تراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني ؛
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة، أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية ؛
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.

للقيادة الإبداعية أهمية بالنسبة للمنظمات، وتعد وظيفية استراتيجية زادت أهميتها من خلال³:

- أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة ؛
- الإبداع وقود أساسي لعمل فريق العمل وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ؛
- تساهم القيادة الإبداعية في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج إيجابية وشحن الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب؛

¹ - نبى ساعد، مرجع سابق، ص 40.

² - المرجع السابق، ص 41.

³ - مريم الزهراني، مرجع سابق، ص ص: 21-22.

- تصبح كل العناصر عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل ؛

- المنظمة نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر فيها ويتأثر بها نتيجة للتغيرات السريعة، فالمنظمة التي لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها؛ تتعرض للمصاعب التي تقودها إلى الفشل والزوال، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

ثانيا- خصائص الإبداع في العمل القيادي:

من خصائص الإبداع في العمل القيادي¹:

- الانفتاح نحو التغيير، حيث يساهم الإبداع في انفتاح القيادة نحو التغيير والتطوير والتجديد ؛
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية ؛
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها ؛
- الثقة في قدرة الأتباع على الإنجاز وتحمل المسؤولية، احترام اختيارات الغير، وتقدير إنجازات الآخرين ؛
- التوجه نحو المستقبل، والانفتاح نحو التعليم واستخدام العلم والثقافة.

وبالتعرف على سمات القائد المبدع وخصائص الإبداع في العمل القيادي، يمكن القول أن القيادة الإبداعية تتكون من مجموعة عناصر أساسية، والإخلال بأحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم تحقيق عملية الإبداع، هذه العناصر هي:

القيادة الإبداعية = فكر متطلع + أساليب مبتكرة + قيادة خلاقة + أتباع لديهم القدرة على القيام بالإبداع.

والقادة المبدعون هم مفكرون، مستقلون ومثاليون، ملهمون وموجهون بالأهداف طويلة الأجل والرؤى، فهم يزودون الآخرين برسالة المنظمة لأتباعها، ويتوقعون المعايير المرتفعة نفسها من مرؤوسهم، إنهم يصنعون التغيير الحقيقي ولديهم نظرة واضحة لما يريدون تحقيقه، إضافة إلى اهتمامهم بالنتائج بدلا من الوسائل. لذا فإن القادة المبدعون على اختلاف أنواعهم وأدوارهم ومهامهم، ينبغي أن يكونوا على أحد ثلاث حالات تتمثل فيما يلي:

- أن يكونوا مبدعين في أساليب عملهم ؛
- أن تكون لديهم مساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبداع ؛
- السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة.

وقد فرّق (Burns) بين القادة المبدعين والمديرين المنفذين كما هو موضح في الجدول رقم (28) أدناه²:

¹ - علاء قنديل، مرجع سابق، ص ص: 164-165.

² - المرجع السابق، ص ص: 166-167.

جدول (28): الفرق بين القادة المبدعين والمديرين المنفذين

المدير المنفذ	القائد المبدع	
المديرون المنفذون يركزون على العمل والأفراد.	القادة المبدعون مثاليون - ملهمون.	1
المديرون المنفذون يركزون على الأجل القصير.	القادة المبدعون يخططون للمستقبل.	2
المديرون المنفذون عمليون واقعيون ماديون.	القادة المبدعون خدميون ومبدعون.	3
المديرون المنفذون سلبيون.	القادة المبدعون نشيطون.	4
المديرون المنفذون يحافظون على الاستقرار.	القادة المبدعون يركزون على التغيير.	5
المديرون المنفذون موضحون أو معززون.	القادة المبدعون يتحدون وليس لديهم مستحيل.	6

المصدر: علاء قنديل، (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، ص166.

فالقادة المبدعون هم دائماً رواد يبحثون عن فرص جديدة ويكونوا باستمرار دائم على استعداد لتغيير الوضع القائم، فهم يبتكرون ويجربون ويستكشفون طرقاً للتحسين، والأمر الأكثر أهمية أنهم يدركون - جيداً - أن الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، ويدركون أن المرؤوسين ربما يكونون أكثر قدرة للتوصل إلى حلول وأفكار لها معنى، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين ربما يكون أكثر أهمية من التحدث، ويسعون أيضاً إلى مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجههم وتواجه منظماتهم مستقبلاً، وهذا يتضمن التطلع باستمرار إلى طرق جديدة لأداء الأعمال وتحمل المخاطرة.

كما يتطلع القادة المبدعون إلى ما وراء الأفق، فهم يتطلعون للمستقبل مع الحلم بما سيكون عليه هذا المستقبل، كما أنهم يتخيلون المستقبل بنظرة متفائلة أو إيجابية، كما أنهم تغييريون وجدّيون في طرح أفكارهم من خلال اتصالهم الفعال، ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز الأهداف العامة من خلال الالتزام بالهدف الكلي. ويعمل القادة المبدعون على المكافأة عند تحقيق النتائج، فهم يؤمنون بأنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم، بل يحتاجون لغرس الحماس والالتزام في مرؤوسهم، كما أنهم يعملون على تنمية العلاقات بين الأفراد بناء على الثقة المتبادلة ويشجعونهم على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة ويشركونهم في اتخاذ القرار والسماح لهم بحرية التصرف. هم واضعون فيما يتعلق بمعتقدات وقيم العمل، كما أن الأفكار والمعايير التي لديهم تكون مفهومة للجميع، فهم يؤدون ما يعتقدون صحته، ويوصلونه لمرؤوسهم، ويوجهونهم إلى أن المستحيل يمكن تحقيقه، فهم يخلقون النجاح من الفرص مهما كانت صغيرة.

ثالثاً- سمات القائد الإداري المبدع:

يتميز هذا العصر بدرجة كبيرة من التغيير والتطور، ما يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد حتى يتكيف مع المستجدات المختلفة، ويتطلب ذلك من المنظمة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بوجود قائد مبدع ومتميز¹. لذلك من أهم السمات التي تميز القائد الإداري المبدع²:

¹ - فؤاد الخصاونة. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية*، العدد 43، ص 657.

² - علاء قنديل، مرجع سابق، ص: 163-164.

- الحساسية للمشكلات: وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقائد، وهي مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل، وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها وتمكن هذه القدرات من الدفع إلى التغيير؛
- المثابرة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائب للتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٍ وفي ظل الظروف الغامضة، وهي إحدى سمات الشخصية المبدعة لأن الفرد المبدع يحب روح المخاطرة والمجازفة؛
- المبادرة: وهي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقع؛
- تشجيع المبدعين والمبتكرين وتوفير المناخ الملائم لهم لتقديم أفكار جديدة؛
- المعرفة: ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل؛
- الرؤية الواضحة: فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجهها المؤسسة وكذلك التأمل في المستقبل؛
- الطرافة والغرابة: سمة الطرافة والغرابة نابعة من كون الإبداع يُدرك بالحدس "الجراءة في إبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر لدى الممتلكين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم"، ومهما تعددت السمات والقرارات فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه، فالمثالية المطلقة والكمال لله سبحانه وتعالى لكن بعض تلك الصفات يمكن توافرها في شخص معين وليكن القائد الإداري، فإنه يعتبر قائداً مبدعاً من خلال الاستعراض لمفهوم الشخصية المبدعة¹.
- الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور، والشعور بالارتياح لما يعرض عليه من أفكار حتى ولو كانت غير مكتملة؛
- السعي الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبدعين والأفكار الجديدة، والرغبة في إتقان العمل؛
- التطلع إلى أعلى دائماً، مما يحرك حوافز الموارد البشرية إلى العمل وبذل المزيد؛
- البعد عن الرئوتين والمركزية المفرطة في التعامل وذلك لتنمية القدرة الإبداعية؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات والمعرفة وذلك لتفجير الطاقة الإبداعية بداخله؛
- الاهتمام بتنمية وتدريب الموارد البشرية باعتبارها مصدراً للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة وكذا الابتكار في العمل؛
- القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وهنا تصبح القيادة الإبداعية مورداً استراتيجياً خاصة عندما تكون لها القدرة على إحداث التغيير وإدخال ثقافة الإبداع، وحاجة المنظمات لمثل هذه القيادة تجعلها في حاجة إلى بناء برامج كثيرة حتى تصل بها إلى قيادة الإبداع، خاصة في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها تعقد أعمالها، فأصبحت الحاجة ملحة أكثر لإحداث التغيير والتطوير المناسبين بما يضمن لها البقاء، الاستمرار والتميز، وهذا لن يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية إبداعية واعية، لها من المهارات ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات نحو أداء أفضل ومتميز.

¹ - علي آل صبرة. (2016). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات، دار أزمدة للنشر والتوزيع، ط1، ص34.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدّم عرضه في هذا الفصل، يتّضح أنّ موضوع الإبداع في المؤسسة يرتبط ارتباطاً دليلاً مع موضوع القيادة الإدارية، نظراً لدورها الفعال في إحداث الحثّ الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، والقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماساً مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الانساني داخل أي منظمة، كما أنّ القائد الناجح لابد أن يكون ماهراً في إدارة وتوجيه الأتباع، وقبل ذلك لابد أن يكون ذكياً في تكوين فريق العمل، والذي يُعد أحد أهم مهام القائد. إذن فالقيادة الفعالة لابد أن تعمل على أداء وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، وتظهر قدرتها على تكوين فريق عمل طموح وناجح يسعى وفق رؤية ملهمة من القائد إلى البحث والاكتشاف والابتعاد عن الروتين والتقليد ويصبح الإبداع هو السمة البارزة التي تميزه.

والمتمصّح لأدبيات الإبداع؛ يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية إنّما تتأثر وبدرجة أولى بنمط القيادة السائد في المنظمة، فالقادة يمكن أن يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسهم من خلال تشجيعهم على مواجهة المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها، كما يمكن للقادة تشجيع مرؤوسهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظّم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم بتقديم اقتراحاتهم والمساهمة بآرائهم... ولا شك أنّ القادة في عملية تنمية إبداع مرؤوسهم إنّما يتبعون في ذلك مجموعة أساليب، تساعد في تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسهم، وتنتج هذه الأساليب إلى اتّباع خطوات وإجراءات منهجية معينة، وذلك لمواجهة حل المشكلات التنظيمية بطرق علمية وأكثر كفاءة في إيجاد الحلول وتوليد الأفكار غير التقليدية، ولعلّ من بين هذه الأساليب: العصف الذهني، التآليف بين الأشتات، دلفي، نظرية TRIZ لحل المشكلات، القبعات الست للتفكير.. وغيرها من الأساليب.

وقد أدركت القيادات اليوم؛ أنّ الأساليب المتبعة في إدارة المنظمة بالأمس لا تصلح لإدارتها اليوم، فهدف القيادة اليوم بات يُعنى أكثر من أي وقت مضى؛ بإعادة تشكيل قدرات ورؤى القادة في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، من خلال إعادة صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والمسار الوظيفي... بمعنى التحول إلى قيادة إبداعية فعالة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها رأس مالها المعرفي، وذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات.

الفصل الرابع:

دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع
الموارد البشرية بمجمع كوندور الإلكترونيس

برج بوعريرج

Chapter Four :

**Examining the role of Management
Leadership in Developing the
Creativity of the Human Resource at
the Condor Electronics Complex,
Bordj Bou Arreridj**

الفصل الرابع: دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع

كوندور الإلكترونيس برج بوعريريج

Chapter Four : Examining the role of Management Leadership in Developing the Creativity of the Human Resource at the Condor Electronics Complex, Bordj Bou Arreridj

تمهيد

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع كوندور الإلكترونيس (Condor Electronics)

المطلب الثاني: مصادر الحصول على البيانات، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

المطلب الأول: الإحصاء الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور القيادة الإدارية

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور إبداع الموارد البشرية

المبحث الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: نتائج اختبار الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: نتائج اختبار علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة

المطلب الرابع: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور الإلكترونيس برج بوعريريج

Chapter Four : Examining the role of Management Leadership in Developing the Creativity of the Human Resource at the Condor Electronics Complex, Bordj Bou Arreridj

تعد مؤسسة كوندور Electronics بـ برج بوعريريج - الجزائر - من أهم الشركات الجزائرية المختصة في صناعة الإلكترونيات، وهي علامة ذات حضور قوي لقدرتها على طرح منتجات إبداعية رفيعة الجودة، إضافة إلى التزامها الدائم لإرضاء عملائها. وبعدما تم الطرق في الأقسام السابقة إلى إشكالية الدراسة، بناء فرضياتها، والإحاطة النظرية بالموضوع، يختص هذا الفصل بإجراءات معالجة جوانب الموضوع من الناحية العملية، وذلك بتطبيق الدراسة على عينة من العاملين في هذه المؤسسة وذلك تماشيًا مع موضوع البحث، ووقع الاختيار على هذه المؤسسة كونها تسعى لتبني مفهوم الإبداع بشكل واسع في منتجاتها، وتسعى إلى تكثيف الاهتمام بالعنصر البشري (بفئتيه) لأنها تدرك أهميته كمصدر للإبداع. وكون المجمع يُعد من أقوى التكتلات الاقتصادية في الجزائر.. فإنه يحرص للمحافظة على مركز الريادة في محيطه الاقتصادي رغم المنافسة الشديدة التي تشهدها الساحة الاقتصادية. ولأن تحقيق الريادة والتميز يتطلب تحديات كبيرة، فإن القيادات الإدارية للمجمع تحرص جاهدة على تفعيل جانب الإبداع في جميع منتجاته وعملياته، من خلال التركيز على الجانب البشري والعمل على تطويره وتنميته لزيادة كفاءته وتحقيق نتائج فعالة.

ومن أجل معالجة موضوع الدراسة، والإجابة عن إشكالياتها واختبار فرضياتها، يختص هذا الفصل بتقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية بتقديم لمحة عامة عن مجمع كوندور الإلكترونيس، إضافة إلى التعرف على المجتمع الإحصائي للدراسة وعيبتها وطريقة اختيارها، وتوضيح الأداة التي تم اعتمادها لجمع البيانات حول الموضوع وأهم الأساليب اللازمة للمعالجة الإحصائية لتلك البيانات، كما يعرض هذا الفصل تحليل إحصائي لنتائج البحث، وذلك لمعرفة مستوى تواجد متغيرات الدراسة في المجمع، حيث تم تقديم عرض وصفي إحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية) مدعما بالتمثيل البياني. ثم التعرف على اتجاهات أفراد العينة حول كل متغير وأبعاده الجزئية، بعدها تم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية أهمها تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد)، إضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد جاء تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث أهم الإجراءات التي تمت على أساسها الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مجمع كوندور Electronics، باعتبارها مؤسسة رائدة في قطاع الالكترونيات في الجزائر، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والتطرق إلى مصادر الحصول على البيانات حيث تمثلت أساسًا في الاستبيان، كما تناول هذا المبحث دراسة استطلاعية، والتي هي بمثابة خطوة تمهيدية هامة قبل إجراء الدراسة الفعلية، من أجل بحث أبعاد المشكلة التي يتم دراستها ومعرفة مدى صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، بعدها تم عرض مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها وتحديد حجمها، إضافة إلى عرض أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع كوندور (Condor Electronics)

يتناول هذا المطلب التعريف بميدان الدراسة ونشأته وهو مجمع كوندور الإلكتروني، بالتطرق إلى تاريخ إنشائه، موقعه الجغرافي، رأسماله الاجتماعي، إضافة إلى أهم المجالات التي ينشط فيها، تطوره، أهدافه وهيكله التنظيمي.

أولاً- مجمع كوندور Electronics برج بوعريبيج: التعريف والتطور

1- تعريف مجمع كوندور Electronics – برج بوعريبيج –

أجريت الدراسة الميدانية في مجمع كوندور للالكترونيات، والذي يعتبر مؤسسة ذات أسهم، تأسست المؤسسة في 9 فيفري 2002، وبدأت نشاطها فعلياً في فيفري 2003، وسجلت علامتها التجارية في أفريل 2003 لدى (INAPI) تحت اسم (Antar Trad Condor)، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريبيج على مساحة تقدر بـ (112559 م²)، حيث تقدر المساحة المغطاة منها بـ (63882 م²)، أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ (480737 م²)، كما أن رأس مال المؤسسة الذي أسست به يقدر بـ (2.450.000.000.00 دج)، وينشط مجمع كوندور في عدة مجالات إلكترونية متنوعة ومختلفة، فالمؤسسة تعتبر رائدة على المستوى الوطني في بعضها مثل إنتاج التلفزيون والمستقبلات الهوائية، وكذا وحدة الإعلام الآلي والهواتف، إضافة إلى المكيفات والثلاجات والمنتجات البيضاء والتي تتضمن كل ما له علاقة بالمطبخ، أما فيما يخص إنتاج اللوحات الشمسية فيعتبر هذا الفرع جديد بالنسبة للمؤسسة، هذا إضافة إلى بعض النشاطات الأخرى كإنتاج البولسترين الذي يدخل في حيز مواد البناء وكذا إنتاج المضخات البلاستيكية واللذين تعتبر المؤسسة رائدة فيهما على مستوى الولاية. تصدر كل منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية  والرمز الذي يوجد أمام كلمة (Condor) يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الأنديز، والحرف ® المتواجد فوق الرمز يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد. وهذا المجمع في الأصل هو جزء من مجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريبيج وولاية المسيلة، والذي ترجع ملكيته للحاج محمد الطاهر بن حمادي (رحمه الله) وأولاده الأربعة من أصل خمسة: اسماعيل، عبد الرحمن، عبد الحميد وحسين¹.

¹ - الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص ص: 159-160.

2- تطور عدد الموظفين ومراحل تطور مجمع كوندور Electronics – برج بوعريبيج –

1-1- تطور عدد الموظفين بمجمع كوندور Electronics برج بوعريبيج:

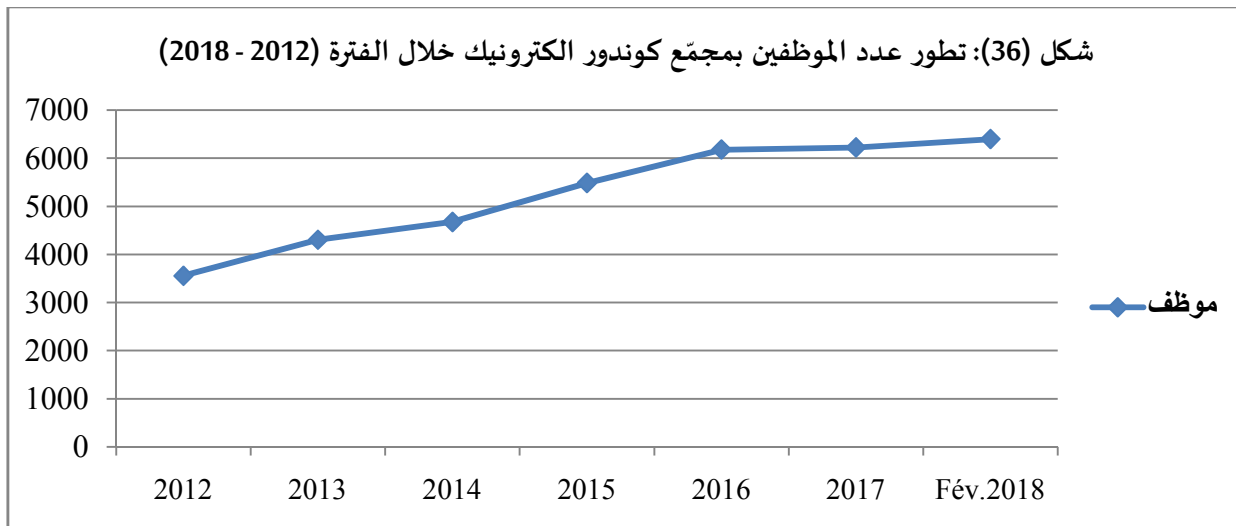
لقد شهد مجتمع الدراسة تطورًا ملحوظًا وذلك خلال الفترة (2012 – 2018)، حيث تطور من (3556) موظف سنة 2012 إلى 6397 موظف في فيفري 2018 وذلك بنسبة نمو بلغت 79.89% - انظر الجدول (29) -

جدول (29): تطور عدد الموظفين بمجمع كوندور Electronics خلال الفترة (2012 – 2018)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	فيفري 2018
العدد	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

المصدر: وثائق المؤسسة

ويوضح الشكل رقم (36) ترجمة بيانية لتطور عدد الموظفين بالمجمع حسب المعلومات الموضحة أعلاه:



المصدر: وثائق المؤسسة

كما يوضح الجدول رقم (30) تطور عدد الموظفين حسب التقسيم الوظيفي (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ):

جدول (30): تطور عدد الموظفين حسب التقسيم الوظيفي خلال الفترة (2012 – 2018)

إطارات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	فيفري 2018
إطارات	290	343	449	584	740	461	478
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1673	2304	2313
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر: وثائق المؤسسة

2-2- مراحل تطور مجمع كوندور Electronics برج بوعريبرج:

بعد أن تأسست مؤسسة كوندور من نشاطها بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهذه المراحل هي¹:

- مرحلة الشراء للبيع (Vent en état): انحصرت في البداية نشاط المؤسسة على وظيفة التسويق، فقد كانت المؤسسة تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائرية، إلا أن منتجاتها لاقت رواجًا كبيرًا فانتقلت المؤسسة إلى مرحلة جديدة هي مرحلة شراء المنتج مفككًا جزئيًا، وهذا من المؤسسة في تغطية هذا الطلب المتزايد. ونظرًا لأن الطلب كان كبيرًا على هذه المنتجات؛ انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيًا، وبعد ذلك بدأت تقوم المؤسسة بتركيب بعض الأجزاء المكونة للمنتج، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا منها:

- تخفيض تكلفة الشراء للمنتجات ؛

- التعرف أكثر على مكونات مختلف الأجزاء المكونة للمنتج ؛

- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج ؛

- المساهمة في امتصاص البطالة من خلال إيجاد مناصب شغل جديدة وبالتالي الحصول على الإعانات الحكومية.

- مرحلة شراء المنتج مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD: والمقصود بها شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، بمعنى: بعد التحكم في تقنيات التركيب لبعض الأجزاء المكونة للمنتج، انتقلت المؤسسة إلى مرحلة تركيب جميع الأجزاء المكونة للمنتج ومعرفة طرق تركيبها، وقد استفادت المؤسسة خلال هذه المرحلة من عدة مزايا أهمها: التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه، معرفة المكونات التي يمكن أن إنتاجها محليا أو ذاتيا وبالتالي تخفيض التكلفة، وتوفير مناصب أخرى للشغل.

- مرحلة الإنتاج: بعد الاستفادة من المراحل السابقة، وبعد أن تمكنت المؤسسة من التعرف على مختلف الأجزاء المكونة للمنتج، والتحكم في مختلف تقنيات تركيب المنتجات، وبعد تحديد المكونات التي يمكن إنتاجها ذاتيًا، بدأت في مرحلة جديدة، وتعد الأهم في تاريخ أي مؤسسة وهي مرحلة إنتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها، من خلال القيام بشراء التراخيص من مؤسسة صينية للصناعات الالكترونية (Hisense).

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (الرسالة): "الحياة ابتكار" أو "Life is Innovation". وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج ؛

- التواجد عبر كامل التراب الوطني ؛

- التصدير للخارج.

¹ - وثائق المؤسسة.

وبالفعل تمكنت مؤسسة Condor Electronics من تحقيق تقدم كبير فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التّعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي لها أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض ... وغير ذلك.

ثانيا- أهداف مجمع كوندور Electronics – برج بوعريرج –

من بين الأهداف التي تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيقها¹:

- تحقيق الربح: حيث كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساس الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- الاهتمام بالجانب البيئي: إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية لتقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

كما تسعى مؤسسة كوندور من خلال نشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي²:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من مختلف الاحتياجات الفردية (أجهزة إلكترونية).
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة محليًا وخارجيًا وخاصة بدول المغرب العربي وأفريقيا.
- الحرص على ضمان الجودة في تقديم المنتجات وفق معايير الجودة العالمية، فالمؤسسة حاصلة على الإيزو (ISO 9000) الخاص بالمنتجات، (ISO 14000) الخاص بالبيئة، (ISO 18000) الخاص بالصحة والسلامة المهنية.
- الحرص على تحسين هياكل المؤسسة من خلال عصرنه وسائل الإنتاج وكذا اقتناء وسائل إنتاج حديثة، وهذا لأجل مواجهة التنافسية العالمية الحادة، والاستفادة من توظيف إطارات ذات كفاءة عالية لتعزيز تنافسية المؤسسة.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات داخل وخارج الوطن وخاصة في الدول التي تتمتع منتجاتها بتقنية عالية كاليابان وكوريا الجنوبية والصين.
- امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة خاصة في برج بوعريرج والمناطق المجاورة لها.
- دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
- دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح (200) صالة عرض على مستوى التراب الوطني آفاق سنة (2020).
- العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم، من أجل منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

¹ - وثائق المؤسسة.

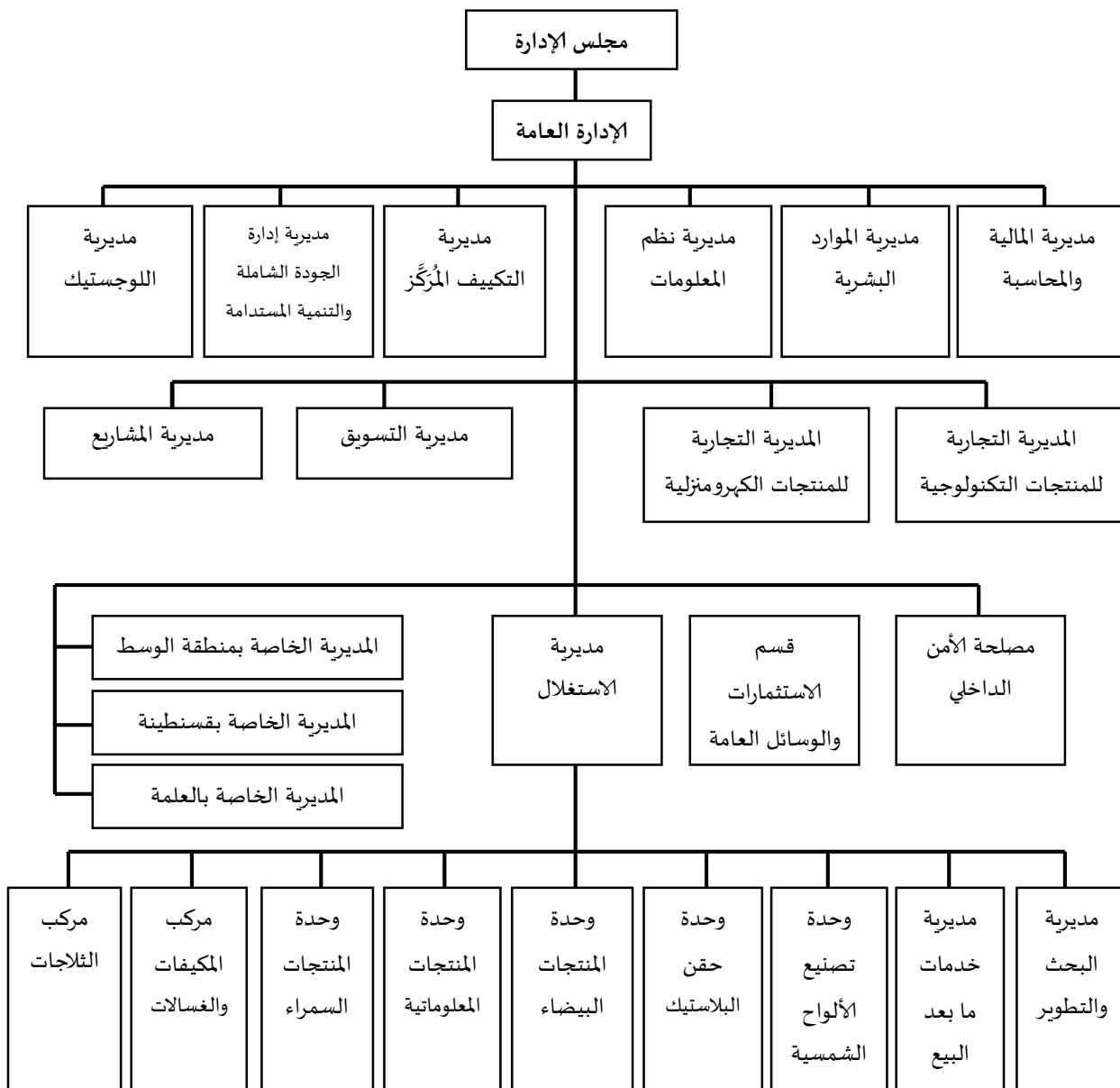
² - الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص 161.

- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجهًا للتصدير.

ثالثا- الهيكل التنظيمي لمجمع كوندور Electronics - برج بوعرييج -

تعتمد المؤسسة المدروسة في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة. فهو يعتبر خريطة تنظيمية توضح التبعية داخل المنظمة، وكذا تحديد المسؤوليات الإشرافية، وهذا من أجل ضمان تحقيق اتصال داخلي فعال وكذا مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، وقد شهد الهيكل التنظيمي - الشكل (37) - للمؤسسة عدة تغييرات وهذا من أجل التماشي مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة في خطوط الإنتاج، وكان آخر شكل للهيكل التنظيمي بحسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة في (6 جانفي 2015).

شكل (37): الهيكل التنظيمي لمجمع Condor Electronics برج بوعرييج



المصدر: وثائق المؤسسة (06 جانفي 2015)

ويتضمن الهيكل التنظيمي بالنظر إلى الشكل رقم (37) المديرية التالية:

1- مجلس الإدارة: يعتبر الهيئة الأعلى التي تعمل على تسيير وتنفيذ القرارات حسب ما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة، ومن مهامه كذلك تمثيل المؤسسة أمام الهيئات والتوقيع عنها والتصرف والتعاقد بأمر المؤسسة.

2- الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام وتقتصر همته في الإشراف على إدارة الشركة، بالإضافة إلى نائب المدير العام والذي يعمل على الإشراف على وحدات الإنتاج وكذا استخلاف المدير العام في حال غيابه، والأمانة العامة والتي تنحصر مهامها في تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المنظمة والمتعاملين معها مثل الموردين، هذا بالإضافة إلى مساعد المدير العام فهو يقوم بمساعدة المدير العام في مهامه بإعطاء استشارات في مختلف المواضيع المتعلقة بالمجالات القانونية والمالية التي تخص المنظمة. وتندرج تحت الإدارة العامة مجموعة من المديرية تمثلت في: مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية نظم المعلومات، مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديرية الإمداد، ... الخ.

3- مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهمة هذه المديرية في القيام بإجراءات المحاسبة العامة والمتابعة الجبائية وشبه الجبائية لنشاطات المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها ومتابعة حسابات الخزينة وإعداد المخطّط المالي على المدى الطويل والقصير.

4- مديرية الموارد البشرية: تقوم مديرية الموارد البشرية بعدة مهام يمكن حصرها في:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم ؛
- توظيف العمّال حسب احتياجات الشركة ؛
- تطبيق مخطط التكوين للعمال ؛
- معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال ؛
- تنسيق مهام الوسائل العامة وتطبيق البيع بالتقسيط للعمال ؛
- ضمان الرّبط بين الهياكل الخارجية التي تتعلّق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

5- مديرية نظم المعلومات: من مهام هذه المديرية الإشراف على العتاد من حواسيب وملحقاتها وكذا مختلف أجهزة الإنتاج الالكترونية، صيانتها، وصيانة ومتابعة البرمجيات والشبكات لتكون دائماً جاهزة وفي الخدمة، كما تقوم هذه المديرية بابتكار برمجيات خاصة بالمؤسسة، وتطويرها لتتماشى مع الاحتياجات والمستجدات، بالإضافة إلى إشرافها على المواقع الالكترونية للمؤسسة في الشّبكة وحمايتها من الاختراق.

6- مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة: تحرص على تطبيق إدارة جودة وسلامة بيئية من خلال:

- إعداد الوثائق الخاصة بتحرير المستندات التي تخص كل مصلحة تابعة للشركة، وهذا من أجل المساعدة في إرساء نظام الجودة الشاملة ؛
- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة وما يواجهها من عراقيل وتقديم الآراء والتوجهات ؛

- تحسيس رؤساء المصالح الذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم لإرضائهم إلى أبعد الحدود، لأنهم يمثلون بقاء الشركة ؛

- تحسيس العمّال بقيمة الحصول على نظام جودة شاملة وما يعود به بفوائد في تنظيم العمل والحفاظ على أمنهم ؛

- القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح ؛

- تنظيم اجتماعين في السنة من أجل تقييم نظام الجودة الشاملة للخروج بقرارات استراتيجية.

7- مديرية الإمداد: تتكفل هذه المديرية بالتحكم في عمليات النقل للبضائع بوسائل الشركة أو عن طريق الإيجار، بالإضافة إلى ضمان نقل عمال الشركة، وصيانة كل وسائل النقل التابعة للشركة، والعمل على تسيير قطع الغيار المستهلكة من طرف الشركة.

8- مديرية التسويق: ينحصر نشاط هذه المديرية في المهام التي من شأنها أن تدعم العملية التسويقية التالية:

- المشاركة في المعارض المحلية والوطنية وكذا الدولية، وتسجيل آراء ورغبات الزبائن واقتراحاتهم حول المنتجات وتقديمها للإدارة من أجل إعداد الدراسة ؛

- دراسة السوق وتوجيه الاستبيان للزبائن من أجل معرفة رضاهم ومعدل تكرار شرائهم لمنتجات الشركة ؛

- تنظيم المسابقات والهدايا وتسييرها وتسليم الهدايا الممنوحة من طرف الشركة للفائزين ؛

- تدعيم الفرق الرياضية سواء المحلية أو الوطنية ؛

- رعاية بعض التظاهرات الثقافية أو الخيرية ؛

- القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد والمجلات والأماكن المخصصة للإشهار ؛

- إنشاء موقع على النت وتحديثه بالمنتجات الجديدة وتصفحه من أجل قراءة البريد الإلكتروني الموجه للشركة.

9- المديرية التجارية: تنقسم إلى مديرية خاصة بالمنتجات التكنولوجية وأخرى للمنتجات الكهرومنزلية، تقوم المديرية بالاستماع للزبائن والعمل على إرضائهم، وتحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن السابقين وجلب زبائن جدد، وإعلام مدراء مختلف المديرية بالتغييرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات، وتحديد مواعيد طلبات الزبائن وتسجيلها وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد، إضافة إلى القيام بدراسة السوق من حيث السعر والجودة.

10- مديرية الإنتاج: تحتوي هذه المديرية على وحدة خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى وحدات الإنتاج السبعة وهي: وحدة تصنيع الألواح الشمسية، ووحدة حقن البلاستيك، بالإضافة إلى وحدة المنتجات البيضاء، ووحدة المنتجات المعلوماتية، ووحدة المنتجات السّماء، مركب المكيفات والغسالات، وأخيرا مركب الثلجات.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على البيانات، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة وعينها

مجتمع البحث أو الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، ويختلف المجتمع باختلاف الظاهرة المدروسة، بمعنى هو مجموع المفردات التي تكوّن موضوع مشكلة البحث. لكن هل أي ظاهرة يدرسها الباحث يمكن تطبيقها على جميع مفردات المجتمع؟ إذن هناك بعض الحالات لا يستطيع فيها الباحث دراسة جميع مفردات المجتمع وذلك لكبر حجمه، فيصبح من الواجب عليه أن يجري بحثه على جزء من هذا المجتمع وذلك وفق مفهوم

العينة، فتصبح العينة جزءا ممثلا لمجتمع الدّراسة ويشترط في ذلك الجزء أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث، والتي يتم اختيارها وفق ما يقتضيه موضوع البحث. لكن الباحث قبل قيامه بالدّراسة الفعلية، لا بد أن يقوم بتجريب أداة بحثه على جزء من تلك العينة وذلك لمعرفة مدى صلاحية الأداة للاختبار الفعلي ومدى مصداقية النتائج التي يتحصّل عليها، هذه المرحلة التجريبية للأداة يطلق عليها الدّراسة الاستطلاعية.

أولاً- مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

إنّ دراسة الظواهر على اختلاف أنواعها وأشكالها .. يتطلب اعتماد منهج علمي سليم حتى تُكَلَّل تلك الدراسة بنتائج سليمة - إن أمكن- ويمكن الاعتماد عليها وتعميمها والاستفادة منها في دراسات مستقبلية، كما يتطلب دراسة هذه الظواهر بيانات ضرورية حول تلك الظاهرة تساعد الباحث في تأطير موضوع دراسته نظريا وإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد حصلت الطالبة على ترخيص بالموافقة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سكيكدة - من أجل إجراء الدراسة التطبيقية - الملحق رقم (4) - وتم تقديم الترخيص للمؤسسة المعنية (مجمع كوندور Condor Electronics بولاية برج بوعريبيج الجزائر) وذلك للموافقة على تطبيق الاستبيان على أفراد العينة المعنية بالدراسة الميدانية، وحصلت الطالبة على الموافقة بإجراء الدّراسة الميدانية - الملحق رقم (4) -

1- المصادر الأولية:

تمثلت الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدّراسة في "الاستبيان"، والذي تم تطويره وبناءه اعتماداً على نماذج علمية - انظر بناء أنموذج الدراسة في المقدمة العامة- بالإضافة إلى الاستعانة بالأدب النظري ومجموعة من الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد حاولت الطالبة من خلال هذا الاستبيان تغطية كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري للدّراسة، واعتباره محاولة جدّية ومتواضعة للإجابة عن أسئلة الدّراسة واختبار فرضياتها. كما اعتمدت الطالبة في جمع البيانات الأولية على الدّراسة الاستطلاعية، والتي تعتبر خطوة تمهيدية لبحث جوانب المشكلة واكتشاف نواحي القصور في أداة الدّراسة ومحاولة تفاديها في الدّراسة الفعلية بالإضافة إلى أخذ فكرة عامة عن خصائص مجتمع وعينة البحث.

2- المصادر الثانوية (غير المباشرة):

فيما يخص المصادر الثانوية لجمع البيانات حول موضوع الدّراسة والتي تتعلق ببناء الإطار النظري لها، تم الاعتماد على أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب علمية عربية وأجنبية، وأخرى مترجمة، أطاريح الدكتوراه (عربية وأجنبية)، رسائل الماجستير، المجلات والدوريات العربية والأجنبية والتقارير، الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية، والعديد من الدراسات السّابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى صفحات ومواقع الأنترنت.

ثانيا- الدراسة الاستطلاعية (The Pilot Study)

من أجل أتباع السّياق العلمي السّليم للبحث؛ قامت الطالبة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من المبحوثين وهي بمثابة دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه، إذن؛ تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة تمهيدية هامة قبل إجراء الدراسة الفعلية، وذلك لبحث كافة أبعاد المشكلة أو الظاهرة التي يتم دراستها، إضافةً إلى ذلك هي عملية تمكّن الباحث من تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج التي يتحصّل عليها في نهاية بحثه. ويمكن تعريف الدراسة الاستطلاعية بأنها: "دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصّل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة"¹.

وتعتبر الدراسة الاستطلاعية أو العينة الاستطلاعية عينة صغيرة جداً من المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها من الإطار الإحصائي قبل البدء في اختيار العينة الفعلية. ويعتبر إهمال إجراء الدراسة الاستطلاعية من أبرز الأخطاء التي يقع فيها كثير من الباحثين، ذلك أن الدراسة الاستطلاعية لا تعتبر شرطاً ضرورياً لاستيفاء البحث الفعلي، لذلك نجد أنّ أغلب الباحثين يهمل هذه المرحلة من الدراسة رغم أهميتها الكبيرة. ومن أبرز مزايا الدراسة أو العينة الاستطلاعية:

- تساعد العينة الاستطلاعية عند توزيع الاستبيانات على مفردات المجتمع الإحصائي في اكتشاف أي نقص، أو عدم وضوح في بعض الأسئلة أو الحصول على إجابات غير متوقعة²؛
- تساهم في فتح أفكار جديدة عن مشكلة البحث، إذ يمكن أن يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث حتى يتعمق في الدراسة، كما تساعد على استطلاع الظروف المحيطة بمشكلة البحث، كما تساعد على تحديد أوجه التقصير في إجراءات الدراسة وبالتالي يمكن تعديل الدراسة من البداية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، كما تساعد الباحث على تحديد مدة الدراسة فضلاً عن المشكلات المستقبلية التي قد تطرأ وبالتالي محاولة تجنبها منذ البداية³.

وقد قامت الطالبة بإجراء دراسة استطلاعية، وأجرت فيها عدة لقاءات أولية (للملاحظة) مع رئيسة مصلحة التكوين في مجمع كوندور، هدفت من خلالها الطالبة إلى اكتشاف الوضع والاطلاع على المبحوثين وأخذ بيانات وملاحظات أولية عن المجمع والمبحوثين، وبعد أخذ الموافقة من طرف المؤسسة ممثلة في تأشيرة مصلحة التكوين؛ عملت الطالبة على توزيع نسخة أولية من أداة الدراسة على عينة استطلاعية من المبحوثين من مجتمع الدراسة بمجمع كوندور برج بوعريبرج قوامها ثلاثون (30) مبحوث خارج إطار العينة الفعلية للدراسة التي طبقت عليها الأداة، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من (15 ماي 2019 إلى غاية 29 ماي 2019). أي تم إجراء الاختبار الأول بتاريخ (15 ماي 2019)، وأجري الاختبار الثاني على نفس المجموعة وتحت نفس الظروف بتاريخ (29 ماي 2019) أي بفارق زمني يقدر بـ أسبوعين بين

¹ - رابح برباخ، مرجع سابق، ص 102.

² - كامل أبو ظاهر. (2017). العينات الإحصائية. تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:

<http://site.iugaza.edu.ps/kabudaher/files/2015/09/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B4%D9%88%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A91.pdf>

³ - شبكة المعلومات العربية (مكتبتك)، الدراسة الاستطلاعية. تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:

<https://www.maktabtk.com/blog/post/47/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9.htm>

الاختبارين. بعدها قامت الطالبة بحساب معامل الثبات للأداة بطريقة الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار (test-retest Reliability) بحساب معامل الارتباط "بيرسون" وطريقة الاتساق الداخلي لل فقرات بحساب معامل "ألفا كرونباخ"، حيث يُقدّم الاختبار (الأداة) للمجموعة نفسها (العينة الاستطلاعية) وفي وقتين مختلفين (يمكن أن يتتبع الزمان مباشرة "ثبات الاختبار - إعادة الاختبار الفوري" أو ينفصلان عن بعضهما بعددٍ من الأيام أو الأسابيع "ثبات الاختبار - إعادة الاختبار المؤخر"¹). وقد كان الهدف من وراء إجراء الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على حجم المجتمع الإحصائي الأصلي للدراسة وكشف خصائص ومميزات مفرداته ؛
- التعرف على مدى فهم واستيعاب المبحوثين لفقرات الاستبيان وكذلك الزمن اللازم للإجابة عن الأسئلة ؛
- معرفة الخصائص السيكومترية للمقياس وهي (الصدق والثبات) ؛
- التأكد من مدى سلامة المقياس (أداة الدراسة) ومدى ملاءمتها لطبيعة الموضوع وأهدافه.

وبعد إجراء الاختبارين، كانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

- تم تحديد حجم مجتمع الدراسة، كما تم التعرف على بعض الظروف المحيطة بمفردات العينة ؛
- لقد اتضح أن العبارات واضحة ومفهومة لدى أفراد العينة وبالإمكان الإجابة عنها ؛
- بلغ معامل الثبات بطريقة معامل الارتباط "بيرسون" للأداة بين الاختبارين القيمة (0.879) وبلغ الاتساق الداخلي باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للاختبارين القيمة (0.902)، وهي قيم جيدة وملائمة للدراسة ؛
- وعليه؛ فقد توصلت الباحثة من خلال التجربة الاستطلاعية إلى صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني الفعلي، وذلك من خلال ثباتها، صدقها، وتمتعها بنسبة استجابة مرتفعة من طرف المبحوثين.

ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها

يتناول هذا المحور تقديم المجتمع الإحصائي للدراسة الميدانية، والذي شمل جميع العاملين بمجمع كوندور الإلكتروني، وتم اختيار عينة ميسرة من هذا المجتمع بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة باعتماد طرق علمية، وذلك بما يتماشى مع موضوع البحث والظاهرة المدروسة.

1- مجتمع الدراسة: يقصد بالمجتمع "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"². أي أن مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.

وبناء على مشكلة الدراسة؛ فقد تمثل ميدان الدراسة الحالية في مجمع كوندور الإلكتروني، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين بمجمع كوندور (Condor Electronics) بولاية برج بوعريبرج، وعددهم (6397) عامل، منهم (478) إدارات، و(2313) أعوان تحكم، و(3606) أعوان تنفيذ – انظر الجدول رقم (30) – وقد تم توجيه استمارة الاستبيان إلى جميع العاملين بالمجمع باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

¹ - سوزان جونسون. (2014). التعرف على الطلاب الموهوبين: دليل عملي، نقلة إلى العربية: غسان اخضير، مراجعة: داود القرنة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة العربية الأولى، ص86.

² - ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق. (1984). البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، د.م.ن، ص109.

2- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

إن اختيار عينة الدراسة (Sample of study) يعتبر من المراحل الهامة للبحث، والتي يتم تحديدها بمجرد تحديد الباحث لمشكلة بحثه وأهدافه، ثم إن العينة يتم اختيارها بما يتماشى مع الظاهرة التي يرغب الباحث دراستها.

1-2- تعريف العينة: إن الباحث وأثناء قيامه بمعالجة أو دراسة مشكلة أو ظاهرة معينة لمجتمع بحث ما، لا يمكنه أن يدرس جميع مفردات مجتمع البحث، لذلك يلجأ إلى دراسة تلك الظاهرة على جزء فقط من ذلك المجتمع والذي يطلق عليه "عينة البحث" والتي تكون لها نفس خصائص المجتمع، لذلك لا ضرورة للباحث لأن يقوم بدراسة جميع مفردات المجتمع بل يختار جزءاً منه فقط وهو العينة.

ويمكن تعريف العينة بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"¹. ومن الأسباب التي تدفع الباحث إلى اختيار عينة بدلاً من دراسة المجتمع كله²:

- أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية مرتفعة ؛
- لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي كله، فالعينة التي يختارها تحقق أهداف البحث.

وهناك نوعان من العينات: العينة العشوائية أو الاحتمالية والعينة غير العشوائية، وهي كالتالي³:

- العينة العشوائية (Random Sample): وهي العينة التي يكون فيها جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، وبالتالي تتمكن من اختيار عينة تمثلهم، ويتم الاختيار العشوائي للعينة وفق شرط محدد لا وفق الصدفة، وهذا الشرط هو: أن يتوفر لدى كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي الفرصة المكافئة لكل فرد آخر في أن يتم اختياره للعينة دون أي تحيز أو تدخل من قبل الباحث. وهناك عدة أنواع للعينة العشوائية فمنها: البسيطة، الطبقيّة، والمنظمة.

- العينة غير العشوائية (Non-Random Sample): إن العينة العشوائية هي التي يكون أفراد مجتمعها الأصلي معروفين تماماً، لكن هناك دراسات تكون مجتمعاتها غير محددة وأفرادها غير معروفين فلا نستطيع أخذ عينة عشوائية منهم بحيث تمثلهم بدقة، فيعتمد الباحث إلى أسلوب العينة غير العشوائية ويختار عينة حسب معايير معينة يضعها الباحث، فالباحث هنا يتدخل في اختيار العينة ويقرر من يختار ومن يهمل من المجتمع الأصلي للدراسة، ولهذا الأسلوب من العينات ثلاثة (3) أشكال هي: عينة الصدفة، العينة الحصصية، العينة الغرضية أو القصدية. والباحث في هذه الحالة يقدّر حاجته إلى المعلومات ويختار عينته بما يحقق له غرضه.

2-2- طريقة اختيار عينة الدراسة:

العينة الجيدة هي التي تستطيع تمثيل المجتمع أفضل تمثيل، والتي تمكن الباحث من تعميم النتائج التي يتحصّل عليها من دراسته أو بحثه، وتعتبر مرحلة اختيار عينة الدراسة من المراحل المهمة في البحوث. وقد استهدفت عينة الدراسة

¹ - راجع بريخ، مرجع سابق، ص 112.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 110.

³ - المرجع السابق، ص: 113-116.

الحالية جميع العاملين بمجمع كوندور Electronics – برج بوعرييج – بصرف النظر عن المستوى الوظيفي الذي ينتمي إليه أفراد العينة، وذلك حتى تكون هناك فرصة متكافئة لكل فرد من أفراد المجمع في أن يكون ضمن إطار العينة، وهو ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة. ثم إن الأساس في معرفة النمط القيادي المطبق بالمجمع أحرى به أن يكون موجها لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لأن كل موظف أو عامل لديه من القدرة على تحديد نمط القيادة الممارس من طرف قائده المباشر، لذلك لم تقتصر الدراسة الحالية على العاملين في المستويات الوظيفية العليا، كما لم تقتصر على العاملين في المستويات الوظيفية التنفيذية. كما أن عنصر الإبداع لا يقتصر على فئة معينة أو قلة مختارة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتنفي الاعتقاد الخاطئ – الذي تبنته عديد الدراسات – بأن الإبداع يقتصر على فئة معينة، لأنه اليوم؛ أصبحت الحاجة لوجود الإبداع على كافة المستويات التنظيمية، وكل فرد يمكن أن يكون مبدعاً، وبالتالي لم يعد الإبداع حكراً على أشخاص معينين.

والقاعدة العامة لاختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث، ينصح الإحصائيون في الدراسات الوصفية باختيار ما نسبته 20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (بضع مئات)، و10% لمجتمع كبير (بضع آلاف)، و5% لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)، ويفضّل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة (10) أضعاف عدد متغيرات الدراسة¹. كما أكدت هذه النقطة كل من (واعر، 2015؛ صياحي، 2017) أنه لا يجب أن يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث أشار (صياحي، 2017) أن استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له يُفضّل أن تكون مفردات العينة عشرة (10) أضعاف متغيرات الدراسة. وبما أن هذه الدراسة اشتملت على سبع (7) متغيرات في النموذج بين مستقلة وتابعة، فإن حجم العينة المقبول يجب أن يفوق سبعين (70) مفردة.

ولحساب حجم العينة بطريقة علمية؛ تم اختيار عينة من العاملين باستخدام المعادلة التالية²:

$$n = \frac{pqz^2}{d^2}$$

n : حجم العينة

p : احتمال حدوث الظاهرة

q : احتمال عدم حدوث الظاهرة (q = 1 - p).

z : القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة وهو (95%) أي أن قيمة z عند مستوى معنوية (0.05) هو (1.96).

d : خطأ المعاينة وهو (0.05) لمستوى ثقة 95%.

وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم العينة القانوني يكون كالآتي:

¹ - أحمد خضر، قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة، تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:

<https://www.alukah.net/web/khedr/0/51829/>

² - أماني الشيخ، مرجع سابق، ص 105.

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)(1.96)}{(0.05)(0.05)} = 385$$

أي أن حجم العينة المطلوب هو 385 مفردة.

ولتعديل حجم العينة (الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة الحالية) يتم استخدام القانون التالي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{Nn}{(N - 1) + n} = \frac{6397(385)}{(6397 - 1) + 385} = 363.09$$

حيث: N: حجم المجتمع، ويساوي: (6397) مفردة.

ومنه: يصبح حجم العينة يساوي (363) مفردة على الأقل، وهو حجم مناسب للعينة بالنسبة لمجتمع الدراسة الحالية، لأنه يتوافق مع حجم العينة وفق جدول مورجان (Morgan) لتحديد حجم العينة المناسب - انظر الملحق رقم (5) -

ولأنّ مجتمع الدّراسة الحالية غير متجانس بشكل عام - يحتوي مجتمع الدّراسة على عدة طبقات (فئات) هي: فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، وفئة أعوان التنفيذ - فقد تم اختيار عينة الدّراسة الحالية بالطريقة العشوائية الطبقيّة، وهي من أساليب المعاينة المستخدمة في البحوث الإحصائية، وتعتبر أكثر الطرق نجاعة في اختيار حجم العينة، لأنها تعطي نتائج وتقديرات أكثر دقة بالنسبة للمجتمع المدروس، ويتم اللجوء إليها إذا كان مجتمع الدّراسة يتكون من فئات (طبقات) بحيث يكون التجانس بين كل واحدة منها أكبر من التجانس داخل المجتمع ككل (بمعنى التشتت داخل المجتمع أكبر من التشتت داخل كل طبقة من طبقاته على حدة). بمعنى؛ هي عينة يتم استخدامها عندما يكون المجتمع الإحصائي غير متجانس بشكلٍ عامٍ، ولكن داخل الطبقة نفسها يوجد تجانس، أمّا بين الطبقات (الفئات) فإنه لا يوجد تجانس. ولأنّ الطالبة تريد اختيار عينة لا يقل حجمها عن (363) مفردة، والتي تمثل جميع المستويات الوظيفية، لأنها تريد عينة ممثلة للمجتمع، فيجب أن يكون لكل طبقة نصيب في العينة المختارة، وبموجب طريقة "التوزيع المتناسب"؛ يتم تحديد حجم العينة، والتي يتم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من كل طبقة بحيث يتناسب حجمها مع حجم الطبقة في المجتمع، ومجموع هذه العينات العشوائية البسيطة يشكّل حجم العينة العشوائية الطبقيّة للدراسة. ويمكن حساب حجم عينة كل طبقة من هذه الطبقات (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) بالطريقة التالية:

$$n_k = (N_k / N) * n_{\text{المعدل}}$$

بمعنى:

$$\text{عدد أفراد عينة الطبقة} = \frac{\text{عدد أفراد الطبقة}}{\text{عدد أفراد المجتمع}} \times \text{حجم العينة المطلوب (المعدل)}$$

- حجم العينة في طبقة الإطارات: $n_1 = 363 * N / N_1 = 363 * (6397/478) = 363 * 27.12 \approx 27$ مفردة.
- حجم العينة في طبقة أعوان التحكم: $n_2 = 363 * N / N_2 = 363 * (6397/2313) = 363 * 131.25 \approx 131$ مفردة.
- حجم العينة في طبقة أعوان التنفيذ: $n_3 = 363 * N / N_3 = 363 * (6397/3606) = 363 * 204.62 \approx 205$ مفردة.

حيث: N: يمثل حجم المجتمع الإجمالي للدراسة.

N_1 : حجم طبقة الإطارات في مجتمع الدراسة. n_1 : حجم العينة في طبقة الإطارات.

N_2 : حجم طبقة أعوان التحكم في مجتمع الدراسة. n_2 : حجم العينة في طبقة أعوان التحكم.

N_3 : حجم طبقة أعوان التنفيذ في مجتمع الدراسة. n_3 : حجم العينة في طبقة أعوان التنفيذ.

ملاحظة:

كان اختيار العينة من كل طبقة على حدة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، ويرى كثير من الباحثين أنها تعد الأساس والأفضل لاختيار حجم العينة. وتعرف بأنها: "العينة التي يكون فيها لكل فرد من أفراد المجتمع نفس فرصة الإدراج في العينة، وحيث يكون لجميع العينات الممكنة نفس فرصة الاختيار"¹.

وعند القيام بعملية جمع حجم العينات العشوائية البسيطة المسحوبة من كل طبقة؛ نحصل على حجم العينة العشوائية الطبقيّة والتي تمثل الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة الحالية وهو (363 مفردة)، لنتأكد:

$$n_1 + n_2 + n_3 = 27 \text{ (إطارات)} + 131 \text{ (أعوان تحكم)} + 205 \text{ (أعوان تنفيذ)} = 363 \text{ (وهو الحد الأدنى لعينة الدراسة)}$$

ومن أجل تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أفضل، قامت الطالبة بزيادة عدد الاستبيانات الموزعة ليصبح حجم العينة هو (400) مفردة، وهذا من أجل الحصول على عدد أكبر من الاستبيانات المستردة. وبعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة والتي بلغ حجمها (400) مفردة، يوضح الجدول (31) تفصيلاً يشمل: حجم المجتمع، حجم العينة القانوني، حجم العينة المعدّل، حجم العينة الموزع، الاستبيانات المسترجعة، الاستبيانات المستبعدة، والاستبيانات الصالحة للتحليل.

جدول (31): حجم المجتمع والعينة والاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

مؤسسة Condor Electronics							المؤسسة المبحوثة
الاستبيانات الصالحة للتحليل	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة	حجم العينة بعد الإضافة	حجم العينة المعدّل	حجم العينة القانوني	حجم المجتمع	
191 استبانة	92 استبانة	283 استبانة	400 مفردة	363 مفردة	385 مفردة	6397	العدد الإجمالي
21 استبانة	05 استبيانات	26 استبانة	35 مفردة	27 مفردة	-	478	الإطارات
71 استبانة	38 استبانة	109 استبانة	145 مفردة	131 مفردة	-	2313	أعوان التحكم
99 استبانة	49 استبانة	148 استبانة	220 مفردة	205 مفردة	-	3606	أعوان التنفيذ
67.50 % من المسترجعة	32.50 % من المسترجعة	70.75 % من الموزعة	-	-	-	100 %	النسبة إلى العدد (%)

المصدر: من إعداد الطالبة

¹- West. P. W. (2016). Simple random sampling of individual items in the absence of a sampling frame that lists the individuals , *West New Zealand Journal of Forestry Science*, 46(15), p1.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

يستخدم الباحث - عادة - أثناء قيامه ببحثه العلمي أو دراسة ظاهرة معينة مجموعة من الأدوات، يستطيع من خلالها جمع البيانات التي يريدها والتي تساعد في معالجة المشكلة التي طرحها حول الظاهرة موضوع البحث، بحيث تتأثر هذه الأدوات بنوع المجال الذي ينتهي إليه البحث، ومن بين أدوات البحث العلمي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، ويُعد هذا الأخير من بين أهم أدوات جمع البيانات حول ظاهرة معينة، ووسيلة ملائمة للحصول على حقائق مرتبطة بواقع معين. ومن أجل معالجة البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان؛ يُعد البرنامج الإحصائي (SPSS) من بين البرامج الإحصائية في علم الاجتماع الأكثر استخدامًا لمعالجة، تحليل وإدارة تلك البيانات.

أولاً- أداة الدراسة وطريقة قياسها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور، بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة أسئلة يتم توجيهها لأفراد عينة الدراسة بغية الإجابة عنها والحصول على وصف رقمي أولي للظاهرة محل الدراسة، كما يقيس هذا الاستبيان مجالات معينة من الأدوات تتمثل في الأنماط القيادية التقليدية والحديثة، إضافة إلى أنه يقيس إبداع الموارد البشرية من خلال مجموعة من المهارات الإبداعية لديهم. وسيتم فيما يلي التعرف على مفهوم الاستبيان، كيفية تصميمه، ومن ثم طريقة قياسه بتوزيع الفقرات على مجالاته.

1- أداة الدراسة (الاستبيان)

1-1- تعريف الاستبيان: يعد الاستبيان أو الاستبانة من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعًا، حيث ازداد استعمال الاستبيان "Questionnaire" في البحوث العلمية على مدى العقود الماضية باعتباره من أدوات البحث الأكثر استخدامًا، حتى أصبح الأداة الأولى التي تجمع بها المعلومات، والتي يمكن على ضوءها اختبار فروض الدراسة، ويمكن تعريف الاستبيان بأنه: "قائمة مكتوبة من الأسئلة، يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات¹. والاستبيان أيضًا هو "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يُطلب الإجابة عنها من قبل عددٍ من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"². ويعد التوزيع الشخصي للاستبيان أفضل وسيلة لجمع البيانات حيث يكون للباحث القدرة على جمع أكبر قدر من الإجابات في فترة زمنية أقل، كما يمكن توضيح أي استفسار³. مع العلم أنه يمكن توزيع الاستبيان من خلال ثلاث طرق: أولاً هو الاتصال المباشر مع المبحوثين، ثانيًا إرساله عن طريق وسيط (البريد مثلا)، وثالثًا عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي مثل البريد الإلكتروني (Email) والفايسبوك (Facebook) وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي.

¹ - صباح عايش. (2015). الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، *مجلة نقد وتنوير*، العدد3، ص ص: 300-303.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، *مرجع سابق*، ص 121.

³ - جوهره أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 227.

ويعد الاتصال المباشر للباحث مع المفحوصين هو الأفضل، وذلك نظرًا للمزايا التي يحققها ومنها¹:

- يتيح الاتصال المباشر للباحث دراسة انفعالات المفحوصين وتعبيراتهم الحسية واللفظية مما يجعله في وضع أفضل لفهم استجاباتهم وتحليلها ؛
- يتمكن الباحث من الإجابة على بعض تساؤلات المفحوصين التي قد تُثار على بعض الأسئلة، وبذلك تتاح له الفرصة لتوضيح بعض جوانب الاستبيان ؛
- إن اتصال الباحث المباشر مع المفحوصين قد يضمن تشجيع المفحوصين على الاستجابة وبالتالي يقلل من الهدر الناتج عن إهمال عدد من المفحوصين لهذا الاستبيان ؛
- إن الوجود الشخصي للباحث مع المفحوصين قد يقنع المفحوصين بجدية الموضوع ويضمن استجاباتهم للاستبيان.

2-1- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان):

لقد قامت الطالبة بإعداد استبانة لدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيس برج بوعرييج، وذلك من خلال اتباع مجموعة من الخطوات هي كالتالي:

- الاطلاع والمراجعة للعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ؛
- قامت الطالبة بإعداد نسخة مبدئية للاستبيان تكونت من (90) فقرة، لتقوم بعرضها على المشرفة وإبداء ملاحظاتها ؛
- تم إعداد نسخة أولية لأداة الدراسة، وذلك بعد عرضها على المشرفة من أجل تقييمها وإبداء رأيها ومعرفة مدى صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات وفق رأي المشرفة، وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (77) فقرة – الملحق رقم (1) – ؛
- بعد الأخذ برأي المشرفة وموافقتها على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في ميدان علوم التسيير، والذين قاموا بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات، وتم الأخذ بأرائهم وإرشاداتهم وإجراء ما يلزم من تعديلات على فقرات الأداة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة وسبعين (73) فقرة – الملحق رقم (3) – ؛
- بعد تشكيل أداة الدراسة ووضعها في صورتها النهائية – الملحق رقم (3) – تم تشتيت وبعثرة فقرات الأداة (وضع الفقرات بشكل عشوائي) وذلك لتجنب الإيحاء والتحيز اتجاه فقرات أداة الدراسة ومحاورها لدى المبحوثين.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبيان) من جزأين أساسيين يتم توضيحهما كما يلي:

- الجزء الأول: تتضمن مجموعة من الأسئلة العامة وتتعلق بالبيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).
- الجزء الثاني: ويتعلق بأسئلة الاستبيان وتم تقسيمه إلى محورين بحيث يضم كل محور مجموعة من المجالات حول موضوع الدراسة، وذلك كما يلي:

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، 168.

المحور 1: هو محور القيادة الإدارية (متغير مستقل) وتضمن نوعين من الأنماط القيادية: أنماط تقليدية وتضمنت ثلاثة (03) أنماط تمثلت في: نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الحر. أنماط حديثة وتضمنت ثلاثة (03) أنماط تمثلت في: نمط القيادة التحويلي، نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة الأخلاقي.

المحور 2: هو محور الإبداع (متغير تابع) وتناول المهارات الإبداعية وتضمن خمس (05) أبعاد تمثلت في: بُعد الطلاقة الفكرية، بُعد الأصالة الفكرية، بُعد المرونة الفكرية، بُعد الحساسية للمشكلات، وبُعد روح المخاطرة.

2- قياس متغيرات أداة الدراسة:

تناولت الأداة دور القيادة الإدارية متمثلة في الأنماط القيادية التقليدية والحديثة (متغير مستقل) في تنمية إبداع الموارد البشرية متمثلاً في المهارات الإبداعية (متغير تابع)، ويمكن تعريف المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

- المتغير المستقل: هو متغير يُفترض يكون له تأثير على متغير آخر (المتغير التابع)¹. أي أنه هو السبب وبتيغيره يؤدي إلى حدوث تغير في المتغير التابع سواء بالزيادة أو بالنقصان.
- المتغير التابع: هو العنصر المتأثر بالمتغير المستقل، وهو الناتج عنه.

وقد تضمن مقياس المتغير المستقل "القيادة الإدارية" ثلاثة وخمسين (53) فقرة موزعة على ست (6) متغيرات مستقلة فرعية تقيسها الفقرات التالية:

- القيادة الأوتوقراطية: تقيسها الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ؛
- القيادة الديمقراطية: تقيسها الفقرات (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) ؛
- القيادة الحرة: وتقيسها الفقرات (18، 19، 20، 21، 22) ؛
- القيادة التحويلية: تقيسها الفقرات (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33) ؛
- القيادة التبادلية: تقيسها الفقرات (34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42) ؛
- القيادة الأخلاقية: تقيسها الفقرات (43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53).

بينما تضمن مقياس المتغير التابع "إبداع الموارد البشرية" عشرون (20) فقرة موزعة على خمس (5) متغيرات تابعة فرعية تقيسها الفقرات التالية:

- الطلاقة الفكرية: تقيسها الفقرات (54، 55، 56، 57، 58) ؛
- الأصالة الفكرية: تقيسها الفقرات (59، 60، 61، 62) ؛
- المرونة الفكرية: تقيسها الفقرات (63، 64، 65، 66) ؛
- الحساسية للمشكلات: وتقيسها الفقرات (67، 68، 69، 70) ؛
- روح المخاطرة: تقيسها الفقرات (71، 72، 73).

ويوضح الجدول رقم (32) توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والمحاور المكونة لها.

¹- Flannelly L. T, Flannelly. K. J, & Jankowski. K. R. B. (2014). Independent, Dependent, and Other Variables in Healthcare and Chaplaincy Research, *Journal of Health Care Chaplaincy*, Issue 20, p162.

جدول (32): توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والمحاور المكونة لها

المحور الأول: المتغير المستقل (القيادة الإدارية)				
نوع القيادة	الأنماط	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
قيادة تقليدية	نمط القيادة الأوتوقراطي	القيادة الأوتوقراطية المتسلطة	04	4 - 1
		القيادة الأوتوقراطية الخيرة	04	8 - 5
	نمط القيادة الديمقراطي	التفويض	03	11 - 9
		المشاركة	03	14 - 12
		العلاقات الانسانية	03	17 - 15
		نمط القيادة الحر	-	05
قيادة حديثة	نمط القيادة التحويلي	التأثير المثالي	03	25 - 23
		الحفز الإلهامي	02	27 - 26
		الاستثارة الفكرية	03	30 - 28
		الاعتبارات الفردية	03	33 - 31
	نمط القيادة التبادلي	المكافأة المشروطة	03	36 - 34
		الإدارة بالاستثناء الإيجابية	03	39 - 37
		الإدارة بالاستثناء السلبية	03	42 - 40
	نمط القيادة الأخلاقي	احترام الآخرين	02	44 - 43
		خدمة الآخرين	03	47 - 45
		الصدق والأمانة	02	49 - 48
العدالة		02	51 - 50	
بناء المجتمع مع الآخرين		02	53 - 52	
53	المجموع العام للمحور الأول	-	53 - 1	
المحور الثاني: المتغير التابع (الإبداع)				
	المهارات الإبداعية (الأبعاد)	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	
	الطلاقة الفكرية	05	58 - 54	
	الأصالة الفكرية	04	62 - 59	
	المرونة الفكرية	04	66 - 63	
	الحساسية للمشكلات	04	70 - 67	
	روح المخاطرة	03	73 - 71	
	المجموع العام للمحور الثاني	20	73 - 54	
	المجموع العام للاستبانة	73	73 - 1	

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أجل قياس فقرات الاستبيان، استخدمت الطالبة مقياس ليكرت (Likert scale) خماسي الدرجات، حيث تقابل كل فقرة من فقرات الاستبيان خمس (5) إجابات (درجات) تحدد مستوى موافقتهم على تلك الفقرة، أما الإجابات

فتعطى في شكل أوزان رقمية تم ترميزها كالاتي: الدرجة رقم 1 لـ "غير موافق بشدة"، الدرجة 2 لـ "غير موافق"، الدرجة 3 لـ "محايد"، الدرجة 4 لـ "موافق"، والدرجة رقم 5 لـ "موافق بشدة"، والجدول رقم (33) يوضح درجات مقياس الدراسة.

جدول (33): درجات قياس فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

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

المراجع: رايح برباخ، مرجع سابق، ص104.

ومن أجل تحديد مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أسئلة الاستبيان، وكل بُعد أو مجال من مجالات الدراسة، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، من خلال قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم، والجدول رقم (1-34) يوضح ذلك:

جدول (1-34): المعيار المعتمد في تفسير درجة (الممارسة/التوافر) لمحاور ومتغيرات الدراسة

التقدير اللفظي لدرجة الممارسة أو التوافر	التقدير الكمي (الوزن)	الدرجة	
		من	إلى
ضعيفة جدا	1	1	1.79
ضعيفة	2	1.80	2.59
متوسطة	3	2.60	3.39
عالية	4	3.40	4.19
عالية جدا	5	4.20	5

المصدر: ابراهيم الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42(2)، ص221.

وقد تم الحصول على هذه الدرجات الخمس (5) وفق معادلة طول الفئة وهي كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد المستويات}} \quad \text{حيث: عدد المستويات هو عدد الفئات ويساوي خمس (5) فئات حسب مقياس الدراسة المعتمد.}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1 - 5)}{5} = 0.80$$

وقد إرتأت الطالبة اختصار هذه الدرجات إلى ثلاث (3) مستويات لتسهيل عملية التحليل والتعليق على النتائج، وذلك باعتماد نفس المعادلة السابقة ولكن باختلاف عدد المستويات فقط:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1 - 5)}{3} = 1.33$$

فنهصل على الجدول (2-34) والذي يوضح المعيار المعدل للحكم على استجابات أفراد العينة وفق ثلاث مستويات كالآتي:

جدول (2-34): المعيار المعدل المعتمد في تفسير درجة (الممارسة/التوافر) لمحاور ومتغيرات الدراسة

الدرجة		التقدير الكمي (الوزن)	التقدير اللفظي لدرجة الممارسة أو التوافر
إلى	من		
2.33	1	1	ضعيف
3.67	2.34	2	متوسط
5	3.68	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالتالي؛ هذه الدرجات تعطي دلالة واضحة على مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي أن المتوسطات الحسابية التي تقل عن القيمة (2.33) تدل على وجود درجة موافقة منخفضة. أما المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين القيمتين (2.34 ؛ 3.67) تدل على وجود درجة موافقة متوسطة، بينما المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن القيمة (3.68) تدل على درجة موافقة مرتفعة.

ثانيا- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية

تناول هذا العنصر الخصائص السيكومترية للأداة، والتي تمكن الباحث من التعرف عن مدى صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني وإمكانية الاعتماد عليها لتعميم نتائج الدراسة وتتمثل في حساب صدق وثبات المقياس، ثم التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية لها والذي يُعد شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية عند اختبار الفرضيات، وأخيرا التعددية الخطية والتي يمكن أن تواجه الباحث عند تحديد نموذج الانحدار، وبالتالي تصعب عملية التنبؤ بالمتغير التابع.

1- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تشير الخصائص السيكومترية إلى مفهومين أساسيين هما: ثبات الاختبار (Reliability Test) وصدق الاختبار (Validity Test)، وجودة الاختبار أو المقياس مرهونة بمدى توفر هذه الخصائص في الاختبار أو المقياس¹. أي: الهدف من حساب الخصائص السيكومترية للمقياس هو التعرف على مدى كفاءتها في قياس ما وضعت لقياسه وهي تركز على عنصرين مهمين هما: الثبات والصدق²، وقد تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، وعليه؛ فقد تم الاعتماد على هذه الخصائص كالتالي:

¹ - اسماعيل حساني. (2014). استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة المعلم على عينة من المعلمين بولاية الوادي. رسالة ماجستير في القياس في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، ص20.

² - عطية لعون، صباح عايش. (2016). استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(2)، ص94.

1-1-1- اختبار الصدق (Validity test) :

إن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي وضع من أجلها ولا يقيس شيئاً آخر بدلاً منها، والصدق صفة تتعلق بنتائج الاختبار وليس بالاختبار نفسه، ويعد الصدق أكثر الخصائص السيكومترية أهمية لارتباطه بالأهداف المتوقعة من أداة القياس تحقيقها وكذلك بنوع وأهمية القرار الذي سستم اتخاذه تبعاً لذلك¹. وصدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه²، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة باعتماد:

1-1-1-1- صدق المحتوى (Content Validity) أو استطلاع رأي المحكمين:

يسمى هذا الصدق أحياناً بـ "الصدق الظاهري"، والذي يعني مدى تطابق اسم الاختبار مع محتواه، ذلك أن صدق المحتوى يعتمد في بعض مراحل على مبدأ التحكيم، وفي هذا النوع من الصدق يقدر المحكم المتخصص مدى علاقة كل فقرة من فقرات الاستبيان بالسمة أو القدرة المراد قياسها، ويستحسن أن يزيد عدد المحكمين على ثلاثة³.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة؛ قامت الطالبة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، بلغ عددهم عشر (10) محكمين من جامعات مختلفة - الملحق (6) - وطُلب إليهم - الملحق (2) - إبداء الرأي والملاحظات حول مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس ما وضعت لقياسه، وكذلك مدى انتماء العبارات للمجالات التي أدرجت فيها ومدى صلاحية العبارات لتحقيق هدف الدراسة، إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. بعد الأخذ بآراء المحكمين، قامت الطالبة بقراءة متمعنة لبنود الاستبيان وأبعاده الجزئية، وقامت بإجراء ما يلزم من التعديلات على أداة الدراسة وذلك عند اتفاق آراء المحكمين بتعديل البند أو طريقة الصياغة أو حذف العبارة بنسبة تعادل أو تفوق 80% فقط. حيث تعد الفقرات مقبولة إذا كانت نسبة الاتفاق في آراء المحكمين (80%)⁴. وعليه؛ فقد تم الإبقاء على بعض الفقرات كما هي، وتعديل وتغيير البعض، وحذف بعضها الآخر وذلك حسب ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين. كما تم إعادة صياغة البنود بالشكل الذي يناسب المبحوث ويجعله يستجيب للقراءة والإجابة عن الأسئلة مع الحرص على عدم الإخلال بمحتوى العبارة وما وضعت لقياسه، حتى أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه - الملحق (3) -

1-1-2- صدق المقياس:

أ- الصدق التمييزي:

لقد تم حساب الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية، والذي يوضح قدرة المقياس على تحديد طرفي السمة (الخاصية التي يقيسها الاستبيان) والأشخاص الذين أجابوا على فقرات المقياس والفرق بينهم، وكذلك معرفة مدى صحة أو قوة المقياس في الكشف عن الفروق الفردية، وقد تم ترتيب درجات المقياس للدراسة تنازلياً وتم اختيار

¹ عطية لعون، صباح عايش، مرجع سابق، ص 20.

² وسام سلامة. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، جامعة الأقصى، ص 93.

³ صباح عايش، مرجع سابق، ص ص: 311-312.

⁴ نادية العفون، وسن جليل. (2014). التعلم المعرفية واستراتيجيات معالجة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.م.ن، د.ط، ص 234.

نسبة 27% من الفئة العليا (الربيع الأعلى) و27% من الفئة الدنيا (الربيع الأدنى) من العينة (191) مفردة فكان العدد (52) فرد لكل مجموعة، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين (العليا والدنيا) كما هو موضح في - الجدول (35) - وقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لأن كل مجموعة من المجموعتين (العليا والدنيا) ليس لها تأثير في المجموعة الأخرى، أي لا يوجد تداخل بين المجموعتين، بمعنى أن كل مجموعة مستقلة بذاتها ولها خصائصها.

الجدول (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T-test) لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية

المجموعة الطرفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مجموعة دنيا	52	2.2835	.14058	.01949	-69.807	102	.000**
مجموعة عليا	52	4.2479	.14634	.02029			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

توضح النتائج الوصفية للاختبار أن المجموعة الدنيا بلغ عددها (52) بمتوسط حسابي بلغ (2.2835) والمجموعة العليا بلغ عددها (52) بمتوسط حسابي (4.2479)، وقد بلغ الخطأ المعياري للمجموعة الدنيا (0.01) بمعنى أن صفات المجموعة الدنيا تبتعد عن صفات المجتمع بمقدار 1%، وبلغ مقدار تشتت العينة عن مركزها (14%)، بينما بلغ الخطأ المعياري للمجموعة العليا (0.02) أي أن صفات المجموعة العليا تبتعد عن صفات المجتمع بمقدار 2%، وبلغ مقدار تشتت العينة عن مركزها (14%).

كما توضح نتائج الجدول رقم (35) أن قيمة اختبار (ت) تساوي (-69.807) عند درجة حرية (102) ومستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل أن قيمة اختبار (ت) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة (بناءً على المجموعات الدنيا والعليا)، وعليه يمكن القول أن الاختبار يتميز بدرجة مقبولة من الصدق التمييزي، وأن الاستبيان له قدرة تمييزية مقبولة بين المجموعتين الطرفيتين في درجات الاستبيان. بمعنى آخر أن الاختبار يوجد به صدق تمييزي قادر على تمييز أفراد العينة.

ب- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) :

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة¹، وعليه فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه تلك الفقرة، وجاءت النتائج موضحة في الجداول رقم (36) بالنسبة لمحور القيادة الإدارية والجداول رقم (37) بالنسبة لمحور إبداع الموارد البشرية.

¹ - علي مرعي، مرجع سابق، ص 417.

ب-1- صدق الاتساق الداخلي بالنسبة لمقياس القيادة الإدارية: تمثل الجداول التالية صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الإدارية (الأنماط القيادية) والتي تعبر عن مدى ارتباط كل فقرة بالمجال التابعة له:

- صدق الاتساق الداخلي بالنسبة لمحور القيادة التقليدية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة):

جدول (1-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأوتوقراطية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل

فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبارة	
-	-	البُعد الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة	-
.000	.840**	يطلب القائد من العمال تنفيذ تعليماته حرفياً.	01
.000	.837**	يستغل القائد منصبه للتأثير في العاملين.	02
.000	.672**	يركز القائد على معاتبة العاملين نظير أخطائهم دون الاهتمام بحاجاتهم.	03
.000	.685**	يعاقبي القائد بشدة عندما أفضل في أداء عمل ما.	04
-	-	البُعد الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة	-
.000	.850**	يلجأ القائد للعاملين عندما يريد تحقيق أهدافه الشخصية فقط.	05
.000	.845**	يحاول القائد الحصول على موافقة رؤوسيه على القرارات التي ينوي اتخاذها بمفرده.	06
.000	.658**	لا يمنح القائد فرصة للعاملين بإبداء الرأي بل يحاول تكوين اقتناع لديهم بما يريد هو.	07
.000	.685**	يحاول القائد الحصول على تأييد رؤوسيه للحلول التي توصل إليها بمفرده.	08

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من نتائج الجدول رقم (1-36) أن محور نمط القيادة الأوتوقراطي يتمتع بدرجة صدق جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين (0.658 ؛ 0.850)، وهي قيم موجبة ودالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول (2-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل

فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبارة	
-	-	البُعد الأول: التفويض	-
.000	.586**	يسمح لي القائد باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى عالي من الجودة.	01
.000	.413**	يسمح لي القائد بأن أغير طريقة أداء عملي بالشكل الذي يناسبني.	02
.000	.485**	يسمح لي القائد بأن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	03

-	-	البُعد الثاني: المشاركة
04	.730**	يسمح لي القائد بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.
05	.895**	يشعر العاملون بأنهم يعملون مع زميل لهم وليس مع مسؤول.
06	.741**	أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به.
-	-	البُعد الثالث: العلاقات الانسانية
07	.742**	يهتم القائد بالعاملين عندما يزورونه في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لأمر شخصي.
08	.804**	يستفسر القائد عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.
09	.814**	يدرس القائد احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من نتائج الجدول رقم (2-36) أن محور نمط القيادة الديمقراطي يتمتع بدرجة صدق جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين (0.413 ؛ 0.895)، وهي قيم موجبة ودالة معنويا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول (3-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الحرة باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبرة
.000	.504**	01 يمنح القائد نطاق واسع من الحرية للعاملين في أداء أعمالهم.
.000	.919**	02 يفتقد القائد إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.
.000	.970**	03 يُهمل القائد الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.
.000	.884**	04 يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم.
.000	.825**	05 يتهرب القائد من مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح الجدول (3-36) أن محور نمط القيادة الحرة يتمتع بدرجة صدق جيدة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين (0.504 ؛ 0.970)، وهي قيم موجبة ودالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة الحرة والدرجة الكلية لهذا المحور.

- صدق الاتساق الداخلي بالنسبة لمحور القيادة الحديثة (التحولية، التبادلية، الأخلاقية):

جدول (4-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبارة	
-	-	البُعد الأول: التأثير المثالي	-
.000	.500**	لدي ثقة كبيرة في القائد الذي أعمل معه.	01
.000	.489**	أشعر بالفخر للعمل مع هذا القائد.	02
.000	.483**	يتحلى القائد بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين.	03
-	-	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي	-
.000	.596**	يحفز القائد العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون أن يحققوه شخصيا.	04
.000	.881**	يركز القائد على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	05
-	-	البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية	-
.000	.716**	يبحث القائد دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تحدث في العمل.	06
.000	.695**	ينصح القائد العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة.	07
.000	.756**	يشجع القائد العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة.	08
-	-	البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية	-
.000	.782**	يولي القائد اهتماما بجميع العاملين دون تمييز أو استثناء.	09
.000	.756**	يقدر القائد المجهودات التي أبذلها في العمل ويشجعي على تطوير ذاتي.	10
.000	.868**	يهتم القائد بمشاعر العاملين ويقدم لهم التوجيه والنصح.	11

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-36) أن محور نمط القيادة التحويلي يتمتع بدرجة صدق جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين (0.483 ؛ 0.881)، وهي قيم موجبة ودالة معنويا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول (5-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التبادلية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبارة	
-	-	البُعد الأول: المكافأة المشروطة	-
.000	.957**	يربط القائد منح المكافآت بالأداء المتميز في العمل.	01
.000	.933**	يوضح القائد المكافآت الممكنة أن أحصل عليها عند إنجازي للعمل الذي كُلفت به.	02
.000	.945**	يقدم القائد المساعدة للعاملين نظير ما يبذلونه من جهد.	03
-	-	البُعد الثاني: الإدارة بالاستثناء الإيجابية	-

04	يتابع القائد إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.	.916**	.000
05	يتأكد القائد من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.	.803**	.000
06	يعالج القائد المباشر أخطاء العاملين في شكل نصائح وإرشادات.	.807**	.000
-	البُعد الثالث: الإدارة بالاستثناء السلبية	-	-
07	لا يتدخل القائد في أعمال العاملين إلا في حالة حدوث مشكل أو خطأ.	.687**	.000
08	يتخذ القائد الإجراءات التصحيحية فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ.	.910**	.000
09	يؤمن القائد بأنه لا حاجة لتغيير شيء ما دامت الأمور ليست سيئة.	.815**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح الجدول (5-36) أن محور القيادة التبادلية يتمتع بدرجة صدق جيدة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين (0.687 ؛ 0.957)، وهي قيم موجبة ودالة معنويا عند مستوى (0.01)، ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة التبادلية والدرجة الكلية للمحور.

جدول (6-36): صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له

العبارة	معامل الارتباط "بيرسون"	القيمة الاحتمالية Sig	
-	-	-	
البُعد الأول: احترام الآخرين	-	-	
01	يتيح القائد لك فرصة التعبير عن رأيك.	.894**	.000
02	يهتم القائد بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.	.884**	.000
-	-	-	
البُعد الثاني: خدمة الآخرين	-	-	
03	يستمتع القائد إليكم ويهتم لأمر موظفيه.	.767**	.000
04	يرعى القائد مصالحكم ويدافع عن موظفيه.	.830**	.000
05	يمد القائد يد العون والمساعدة لجميع موظفيه.	.814**	.000
-	-	-	
البُعد الثالث: الصدق والأمانة	-	-	
06	يفي القائد بوعوده للعاملين معه.	.800**	.000
07	يتصرف القائد بالصدق في تعامله مع موظفيه.	.811**	.000
-	-	-	
البُعد الرابع: العدالة والإنصاف	-	-	
08	يبتعد القائد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.	.498**	.000
09	يحرص القائد على تحقيق العدالة التنظيمية عند اختيار الموظفين للترقية.	.768**	.000
-	-	-	
البُعد الخامس: بناء المجتمع مع الآخرين	-	-	
10	يشجع القائد العمل ضمن الفريق الواحد.	.588**	.000
11	يعمل القائد على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.	.651**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (36-6) أن محور نمط القيادة الأخلاقي يتمتع بدرجة صدق جيدة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له بين (0.498 ؛ 0.894)، وهي قيم دالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لهذا المحور.

ب-2- صدق الاتساق الداخلي بالنسبة لمقياس الإبداع: يمثل الجدول التالي صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع (المهارات الإبداعية) والذي يعبر عن مدى ارتباط كل فقرة بالمجال التابعة له:

جدول (37): صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع (المهارات الإبداعية) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط "بيرسون"	العبرة	
-	-	البُعد الأول: الطلاقة الفكرية	-
.000	.940**	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة.	01
.000	.937**	لدي إمكانية وقدرة لاقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	02
.000	.986**	أتمتع بقدرة فائقة على معالجة مشاكل العمل بدقة.	03
.000	.920**	أتمتع بمهارات الحوار والتعليق البناء على آراء الآخرين في العمل.	04
.000	.898**	لدي القدرة على عرض أفكارى وشرحها بشكل واضح دقيق.	05
-	-	البُعد الثاني: الأصالة الفكرية	-
.000	.918**	لدي قدرة على إنتاج أفكار جديدة ولم يطرحها أحد قبلي.	06
.000	.947**	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز مهامي وحل مشاكل عملي.	07
.000	.969**	أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي.	08
.000	.778**	أحاول القيام بالمهام المسندة إلي بطريقة متجددة ومتطورة.	09
-	-	البُعد الثالث: المرونة الفكرية	-
.000	.890**	أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأبي وتحاول الاستفادة منها.	10
.000	.941**	أنا على استعداد دائم لتغيير موقفي إذا اقتنعت بعدم صحته.	11
.000	.923**	بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة.	12
.000	.894**	أحرص دائما لإيجاد طرق مختلفة وفعالة لأداء المهام المسندة إلي.	13
-	-	البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات	-
.000	.956**	لدي القدرة على تصور بدائل مختلفة عند التعامل مع المشكلة الواحدة.	14
.000	.920**	لدي القدرة على توقع واكتشاف المشكلة قبل حدوثها في العمل.	15
.000	.953**	لدي القدرة على طرح المشكلة ومعرفة الأسباب المؤدية إليها.	16
.000	.958**	أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة.	17
-	-	البُعد الخامس: روح المخاطرة	-
.000	.953**	أحرص على تطبيق أفكارى الجديدة في العمل مهما كانت النتائج.	18
.000	.980**	أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل.	19

20	أبادر بتجريب الجديد وأقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح.	.786**	.000
----	---	--------	------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح الجدول رقم (37) أن محور الإبداع (المهارات الإبداعية) يتمتع بدرجة صدق جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له ما بين القيمتين (0.778 ؛ 0.986)، وهي قيم موجبة ودالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي لفقرات محور الإبداع (المهارات الإبداعية) والدرجة الكلية لهذا المحور.

2-1- اختبار الثبات (Reliability test):

اختبار الثبات أو الموثوقية هو أن يقيس الاختبار نفس النتائج في التجارب المتكررة، أو هو استقرار واتساق نتائج الاختبار مع مرور الوقت، مع الأخذ في الاعتبار أن الموثوقية تتعلق بالنتائج وليس بالأشخاص، وبالتالي في البحث؛ لا يمكن القول أن شخصا ما كان موثوقا به¹. ويقصد بثبات الاستبانة أيضا أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة². وعادة ما تقاس موثوقية الاختبار من خلال رقم تقع قيمته بين الصفر والواحد، بحيث تتأثر هذه القيمة بالأداة المستخدمة والعينة المختارة، وهنا نجد أن قيمة موثوقية الاختبار تختلف من عينة إلى أخرى³.

وقد تمّ حساب ثبات المقياس (استبانة الدراسة الحالية) باستخدام طريقتين هما: الثبات بطريقة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) – الجدول رقم (1-38) – والثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability) – الجدول رقم (2-38) –

1-2-1- الثبات بطريقة معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ":

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات أفراد العينة على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانسا فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"⁴، إذ يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح بين (0-1)، فإذا كانت قيم "ألفا كرونباخ" أقرب إلى الواحد (1)، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبيرا، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة "ألفا كرونباخ" المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث، ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية يشير بعض الباحثين أن المصدقية من (50-60%) تكفي، وأن زيادة المصدقية لأكثر من (80%) ربما تكون إسرافا، بينما

¹- Bolarinwa. O. A. (2015). Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches, *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), p198.

²- وسام سلامة، مرجع سابق، ص99.

³- Chakrabarty. S. N.(2013). Best Split-Half and Maximum Reliability, *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 3(1), p1.

⁴- بشير شلح. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، ص105.

اقترح آخرون أن قيمة "ألفا كرونباخ" يجب أن تكون أكبر من 70%¹. وعلى الرغم من أن الموثوقية (الثبات) تساهم في صحة الاستبيان إلا أنها لا تُعدُّ شرطاً كافياً لصلاحية الاستبيان². وسيتم في هذه الدراسة اعتماد النسبة (60%) كمقياس لثبات الاستبيان، فكلما زاد ثبات الاستبيان عن هذه النسبة كان ذلك مؤشراً جيداً لصلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

جدول (1-38): ثبات أداة الدراسة ومجالاتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

مجال الدراسة	عدد الفقرات	امتداد المجال	معامل ألفا كرونباخ
نمط القيادة الأوتوقراطي	08	8 - 1	0.894
نمط القيادة الديمقراطي	09	17 - 9	0.822
نمط القيادة الحر	05	22 - 18	0.902
المحور العام للقيادة التقليدية	22	22 - 1	0.706
نمط القيادة التحويلي	11	33 - 23	0.911
نمط القيادة التبادلي	09	42 - 34	0.952
نمط القيادة الأخلاقي	11	53 - 43	0.951
المحور العام للقيادة الحديثة	31	53 - 23	0.973
المحور العام للقيادة الإدارية	53	53 - 1	0.958
الطلاقة الفكرية	05	58 - 54	0.961
الأصالة الفكرية	04	62 - 59	0.925
المرونة الفكرية	04	66 - 63	0.927
الحساسية للمشكلات	04	70 - 67	0.960
روح المخاطرة	03	73 - 71	0.893
المحور العام للإبداع	20	73 - 54	0.988
الأداة ككل	73	73 - 1	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يوضح الجدول رقم (1-38) معاملات الثبات بطريقة معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة وجميع متغيراتها بأبعادها المختلفة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بالنسبة للمتغير المستقل القيادة الإدارية ما بين القيمتين (0.706 ؛ 0.952)، بينما تراوحت قيم معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع الإبداع بين (0.893 ؛ 0.961)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.981)، وهي قيم مرتفعة جدا وتقع جميعها ضمن المجال المقبول من الناحية الإحصائية ($\alpha \leq 60\%$)، أي أن هناك اتساق داخلي لأداة الدراسة وهو ما يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، أي أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة، الأمر الذي يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وعلى هذا الأساس فإن البيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة الدراسة تتمتع بدرجة اتساق عالية ويمكن الاعتماد عليها لتحليل المعلومات ومناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

¹ - أماني الشيخ، مرجع سابق، ص 125.

² - Bolarinwa. O. A, Op.cit, p195.

2-2-1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability):

طريقة التجزئة النصفية هي طريقة أخرى لاختبار ثبات الاستبيان وتقدير درجة موثوقية الاختبار، وفي هذه الطريقة يتم تجزئة الاختبار إلى نصفين¹، بحيث تكون متكافئة قدر الإمكان². أي وفقا لهذه الطريقة يتم تقسيم المقياس بشكل عشوائي إلى نصفين، واللذان تكون بينهما فيما بعد علاقة ارتباط، حيث يطلق على هذه الطريقة أيضًا اسم "الموثوقية الفردية"، والطريقة الأسهل لتجزئة المقياس (الاختبار) هي وضع العناصر ذات الأرقام الفردية في نصف، والعناصر ذات الأرقام الزوجية في النصف الآخر، وتجدر الإشارة أنه إذا كان هناك اتساق داخلي للمقياس (ثبات داخلي) فإنه يجب أن يكون الارتباط بين نصفي المقياس بدرجة كبيرة³. وعليه؛ واستنادًا إلى العلاقة بين الاختبارات النصفية يمكن تقدير موثوقية الاختبار الكلي⁴.

وتجدر الإشارة أن هذه الطريقة تقع فيها أخطاء كبيرة من طرف الباحثين أثناء اتخاذ القرار، حيث يتم الخلط في الحالات التي تتطلب استخدام معامل سبيرمان براون "Spearman Brown Coefficient" والحالات التي تتطلب استخدام معامل جوتمان "Guttman Coefficient" للتجزئة النصفية، حيث يقع لبس لدى الباحثين في أيّ المعاملات يتم اختيارها (سبيرمان براون أو جوتمان)، وتكمن الإجابة في مدى تحقق الشرطين التاليين:

- معامل (Guttman) للتجزئة النصفية: معامل جوتمان للتجزئة النصفية يشبه معامل Spearman Brown للتجزئة النصفية لكنه في معامل "جوتمان" للتجزئة النصفية لا يشترط تساوي الثبات (Cronbach's Alpha) بين نصفي الاختبار، كما لا يتطلب أن يكون التباين (Variance) لنصفي الاختبار متساويًا⁵.

- معامل (Spearman Brown): بناءً على تعريف معامل (Guttman) فإنّ الحالات التي يتم فيها استخدام معامل (Spearman Brown) هو أن يكون معامل "ألفا كرونباخ" لنصفي الاختبار متساويًا، كما يشترط أن يكون التباين (Variance) لنصفي الاختبار متساويًا كذلك، وبشأن أي المعاملين سيتم اعتماده في هذا الاختبار؛ سيتم اتخاذ القرار بناءً على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-38).

لكن ما يُلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-38) أن قيمتي معامل الثبات (سبيرمان براون وجوتمان) متقاربة، لكن أي القيمتين يتم اعتمادها؟ إن اعتماد معامل الثبات سواء (سبيرمان براون أو جوتمان) للتجزئة النصفية لا يكون بطريقة اعتباطية، بل سيتم اعتماد أحد المعاملين وبطريقة علمية.

جدول (2-38): اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability)

¹- Warrens. M. J. (2015). On Cronbach's alpha as the mean of all split-half reliabilities, p2, 19/10/2019, available at : https://www.researchgate.net/publication/282273549_On_Cronbach's_Alpha_as_the_Mean_of_All_Split-Half_Reliabilities

²- Thompson. B. L, Green. S. B, & Yang. Y.(2010). Assessment of the Maximal Split-Half Coefficient to Estimate Reliability, *Educational and Psychological Measurement*, 70(2), p234.

³- Streiner. D. L, Norman. G. R, & Cairney. J.(2015). *Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use*, OXFORD University Press, United Kingdom, 5th edition, p84.

⁴- Thompson. B. L, Green. S. B, & Yang. Y, *op.cit*, p234.

⁵- Reliability and Item Analysis - Notes and Technical Information, visited date : 23/10/2019, available at: <https://documentation.statsoft.com/STATISTICAHelp.aspx?path=Reliability/ReliabilityandItemAnalysis/ReliabilityandItemAnalysisNotesandTechnicalInformation>

المقاييس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط بيرسون لنصفي الاختبار	معامل الارتباط المعدل Spearman Brown	معامل ثبات Guttman للتجزئة النصفية	قيمة التباين لنصفي الاختبار	القرار
النصف الأول	37	0.910	0.847	0.917	-	460 836	-
النصف الثاني	36	0.989		0.917	-	1 630 819	-
الأداة ككل	73	-	-	-	0.825	3 560 375	0.825

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

وبناءً على نتائج الجدول رقم (2-38) أيضاً؛ واعتماداً على تعريف معامل (Guttman) للتجزئة النصفية؛ سيتم التأكد من شرطي الاختبار وهما: الثبات والتباين، وما يُلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للنصف الأول يساوي (0.910) ومعامل الثبات "ألفا كرونباخ" للنصف الثاني يساوي (0.989)، بمعنى أن هناك فرق في ثبات النصف الأول وثبات النصف الثاني، أي أن ثبات نصفي الاختبار غير متساوٍ (الشرط الأول في تعريف معامل جوتمان قد تحقق)، ثم إنَّ قيمة التباين لنصفي الاختبار غير متساوية وهناك فرق كبير بين تباين النصف الأول (460836) وتباين النصف الثاني (1630819) (الشرط الثاني في تعريف معامل جوتمان قد تحقق).

وبالتالي فإن قيمة ثبات فقرات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية هو قيمة معامل (Guttman) للتجزئة النصفية والذي تم اعتماده في هذه الحالة وقيمه تساوي (0.825).

2- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality):

يستخدم الإحصائيون - عادةً - نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول هو الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والثاني هو الاختبارات اللامعلمية (Non- Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصّغيرة التي يقل حجمها عن ثلاثين (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن ثلاثين (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لنظرية النهاية المركزية¹. وحسب نظرية النهاية المركزية*؛ كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية حين يصبح

* (1): هي الحالة التي يكون فيها نصفي الاختبار متساويين من حيث عدد الفقرات.

** (2): هي الحالة التي يكون فيها نصفي الاختبار غير متساويين من حيث عدد الفقرات.

¹ - بشير شلح. مرجع سابق، ص 106.

* نظرية النهاية المركزية: الفكرة الأساسية لها تتضمنها العبارة: إذا سحبنا عينات عشوائية حجم كل منها n من مجتمع متوسطه μ وانحرافه المعياري σ محدودان، فإن توزيع متوسط العينة X يتطابق مع التوزيع الطبيعي بمتوسط يساوي μ وانحراف معياري σ/\sqrt{n} وتزداد دقة التقريب كلما ازدادت n .

حجم العينة ثلاثين (30) فما فوق¹. كما توصل Geoff Norman (2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً².

إذن؛ يُعد اختبار التوزيع الطبيعي أحد الشروط الهامة لاختبار الفرضيات، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وهناك طرق كثيرة لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، فمنها طريقة كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشايبيرو ويلك (Shapiro-Wilk)*؛ طريقة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis)؛ طريقة المقارنة للوسط الحسابي (Mean) مع الوسيط (Median) والمنوال (Mode)، بالإضافة إلى الرسوم البيانية (Histograms) والتي تعدُّ من أكثر الممارسات الإحصائية سهولةً وكفاءةً للتحقق من التوزيع الطبيعي مقارنة باستخدام الطرائق الإحصائية الأخرى والتي لا تخلو من بعض المساوئ في استخدامها على الرغم من قوتها³.

ولاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛ اعتمدت الطالبة طريقة كل من: معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis)، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين القيمتين (-1 ؛ 1)، ومعامل التفرطح يكون محصوراً بين القيمتين (-3 ؛ 3)⁴، وفي دراسات أخرى، تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن الواحد (1)⁵. وتوضح بيانات الجدول رقم (39) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة وجميع مجالاتها المكوّنة لها.

حيث يتضح نتائج الجدول رقم (39) أن أداة الدراسة بجميع متغيراتها ومجالاتها تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث تراوحت قيم معامل الالتواء (Skewness) بين القيمتين [-0.151 ؛ -0.891] وهي قيم مقبولة لأنها تقع ضمن المجال المعتمد (-1 ؛ 1)، كما تراوحت قيم معامل التفرطح (Kurtosis) بين القيمتين [-0.034 ؛ -1.404] وهي قيم مقبولة جداً لأنها تقع ضمن المجال (-3 ؛ 3)، وهو ما يثبت أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يتيح للطالبة متابعة استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

¹ - همامة بن عمومة، مرجع سابق، ص157.

² - بشير شلح، مرجع سابق، ص106.

* على الرغم من أنّ استخدام اختبارات (Kolmogorov-Smirnov) و(Shapiro-Wilk) واحدة من أكثر الطرائق الإحصائية قوة للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، إلا أنها لا تصلح دائماً للاستخدام، وخاصة عند استخدام عينات صغيرة جداً أو كبيرة جداً، ويعود السبب في ذلك؛ إلى أن تلك الاختبارات ليست حساسة بما فيه الكفاية للعينات صغيرة الحجم والتي تكون غالباً أقل من (30) مفردة، أو أنها حساسة جداً للعينات كبيرة الحجم. للاطلاع أنظر (هزي، 2015).

³ - أسامة هزي، (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص89.

⁴ - جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص277.

⁵ - عصمت القرالة (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص109.

جدول (39): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام طريقة معامل الالتواء ومعامل التفرطح

معامل التفرطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	عدد الفقرات	الأبعاد / المحاور
- 0.034	- 0.296	08	القيادة الأوتوقراطية
- 0.972	- 0.617	09	القيادة الديمقراطية
- 0.729	- 0.151	06	القيادة الحرة
- 0.435	0.179	23	المحور العام للقيادة التقليدية
- 0.971	- 0.456	12	القيادة التحويلية
- 1.037	- 0.470	09	القيادة التبادلية
- 0.244	- 0.626	15	القيادة الأخلاقية
- 1.385	- 0.531	36	المحور العام للقيادة الحديثة
- 1.223	- 0.227	59	المحور العام للقيادة
- 0.312	- 0.891	05	الطلاقة الفكرية
- 1.247	- 0.551	04	الأصالة الفكرية
- 0.517	- 0.779	04	المرونة الفكرية
- 0.772	- 0.768	04	الحساسية للمشكلات
- 1.404	- 0.500	03	روح المخاطرة
- 0.872	- 0.707	20	المحور العام للإبداع
- 1.294	- 0.489	79	الأداة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

3- اختبار التعددية الخطية لمتغيرات الدراسة (Multicollinearity):

تم تقديم مصطلح التعددية الخطية لأول مرة عام 1934 من طرف (Ragnar Fisch)¹. حيث يواجه الباحث عادةً مشكلة تعدد العلاقة الخطية عند ارتباط اثنين أو أكثر من المتغيرات التوضيحية بعلاقة خطية، وبذلك لا يمكن فصل تأثيرهما في متغير الاستجابة، وكلما زاد عدد المتغيرات التوضيحية في النموذج أصبح الكشف عن المشكلة معقدًا². وعند تحديد نموذج الانحدار تكون مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات التنبؤية (التوضيحية، المستقلة أو التفسيرية) أمرا ممكنا، ويمكن أن تزيد التعددية الخطية التباين بين المتغيرات في النموذج، وتعد هذه الفروق المتضخمة هي مشكلة الانحدار³. ويشير مفهوم التعددية الخطية إلى الحالة التي يرتبط فيها - بدرجة عالية - متغيران أو أكثر من المتغيرات المستقلة (التنبؤية أو التوضيحية) في نموذج الانحدار ويرتبطان أيضًا مع المتغير التابع (متغير الاستجابة)، بمعنى أنّ

¹- Das, S, & Chatterjee, S. (2011). **Multicollinearity Problem - Root Cause, Diagnostics and Way Outs**, Kolkata, India, p3.

²- آلاء حمودات، فاضل الطائي. (2012). اختيار طريقة الارتباط الذاتي بين الأخطاء كمعالج لباقي الفرضيات مع التطبيق، *مجلة تكريت للعلوم الصرفة*، (3)17، ص217.

³- Robinson, C, & Schumacher, R. E. (2009). Interaction Effects: Centering Variance Inflation Factor, and Interpretation Issues, *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 35(1), p7 : 6-11.

مشكلة التعددية الخطية تنشأ عند وجود علاقة ارتباط عالية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة¹. كما يمكن أن تسبب مشكلة التعددية الخطية أو العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات المستقلة خطأ كبيرا في التنبؤ، ويجعل من الصعب تقييم الأهمية النسبية للمتغيرات التنبؤية في النموذج، لأنه إذا كان لدينا اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة لها علاقة خطية فإنه تكون لدينا تعددية خطية مثالية². ومن الطرق المستخدمة لاكتشاف مشكلة التعددية الخطية:

- عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): يعد معامل تضخم التباين (VIF) من الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف مشكلة التعددية الخطية، والقاعدة العامة هي أن لا يتجاوز معامل (VIF) القيمة (10)³. حيث يقوم معامل تضخم التباين (VIF) بتقييم مقدار زيادة التباين في معامل الانحدار عند ارتباط المتغيرات التنبؤية⁴. كما أنه كلما زادت قيمة (VIF) عن القيمة (3) فهذا يشير إلى احتمالية وجود تعددية خطية⁵.
- مقياس التحمل (Tolerance): يمكن اختبار مشكلة التعددية الخطية باستخدام معكوس عامل تضخم التباين ويُعرف بـ مقياس التحمل (Tolerance) حيث (Tolerance = 1/VIF)⁶، أو طريقة معامل التباين المسموح به، والقاعدة في هذه الطريقة هي أن تكون قيمة التباين المسموح أكبر من (0.05)⁷. وتشير بعض الدراسات (واعر، 2015؛ آقطي، 2014) أن قيمة التباين المسموح به يجب أن تكون أكبر من (0.1) ودراسات أخرى (حلوز، 2017؛ يوسف وبخاشة، 2018) تشير أن القيمة يجب أن تكون أكبر من (0.05). أما الطالبة فقد اعتمدت القيمة (0.05).

وتشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (40) إلى نتائج هذه الاختبارات:

جدول (40): اختبار مشكلة التعددية الخطية باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
القيادة الأوتوقراطية	1.300	0.769
القيادة الديمقراطية	3.533	0.181
القيادة الحرة	1.224	0.817
القيادة التحويلية	3.225	0.310
القيادة التبادلية	2.618	0.382
القيادة الأخلاقية	2.732	0.366

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

¹- Akinwande. M. O, Dikko. H. G, & Samson. A. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis, *Open Journal of Statistics*, vol.5, p755.

²- Kumari. S. S. S. (2008). Multicollinearity : Estimation and Elimination, *Journal of Contemporary Research in Management*, p88.

³- Robinson. C, & Schumacher. R. E. *Op.cit*, p7.

⁴- Akinwande. M. O, et al, *Op.cit*, p756.

⁵- راضية يوسف، موسى بخاشة، مرجع سابق، ص13.

⁶- محمد جبريل. (2014). التعدد الخطي أسبابه وتأثيراته والمعالجة بانحدار الحافة وانحدار المركبات الرئيسية مع التطبيق على بيانات افتراضية. أطروحة دكتوراه فلسفة في الإحصاء، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص69.

⁷- وائل العكيدي. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص99.

إنّ النتائج الموضحة في الجدول رقم (40) لا تشير وجود مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك اعتماداً على قيم كل من معامل تضخم التباين (VIF) ومقياس التحلّل أو التباين المسموح به (Tolerance)، حيث تراوحت قيم (VIF) ما بين القيمتين [1.224 ؛ 3.533] وهي أقل من القيمة القصوى (10)، كما تراوحت قيم (Tolerance) ما بين القيمتين [0.181 ؛ 0.817] وهي أكبر من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً وتشير إلى قوة نموذج الدراسة وتتيح الإمكانية لاختبار الفرضيات ودراسة تأثير القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ثالثاً- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تناول هذا المحور عرضاً لأهم الإجراءات التي اتبعتها الطالبة لإدخال البيانات ضمن البرنامج الإحصائي وذلك لمعالجتها وإعطائها معنى، كما تم التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية التي استعانت بها الطالبة لوصف خصائص أفراد العينة المبحوثة وتحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والجزئية.

1- إجراءات إدخال البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات (الاستبيانات) والتي بلغ عددها (283) استبانة، والتي كان عدد الاستبيانات الصالحة منها للتحليل الإحصائي (191) استبانة وذلك بعد استبعاد (65) استبانة لكونها غير مكتملة و(27) استبانة لكونها غير صالحة. ومن أجل تبويب هذه البيانات تمت عملية تفرّيفها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS. Version 24) - حيث يستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الانسانية - وقد استعملت الطالبة طريقة ترميز الاستبيانات ومحاورها وأبعادها والأسئلة المتضمنة لها وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وسهولة التعامل معها في الحاسب الآلي. وكان ترميزها كالتالي:

- ترقيم الاستبيانات المستردة من 1 إلى 191 وهو عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي ؛
- وضع رمز حرفي لكل محور من محاور الاستبيان: (ML: محور القيادة الإدارية، C: محور الإبداع، GT: الأداة ككل) ؛
- وضع رمز حرفي مشقّر لجزأي المحور الأول (CL: القيادة التقليدية، ML: القيادة الحديثة) ؛
- وضع رمز حرفي ورقمي لكل جزء من هذه المحاور (القيادة الأوتوقراطية (AUL)، القيادة الديمقراطية (DEL)، القيادة التحويلية (TFL)، القيادة التبادلية (TRL)، القيادة الأخلاقية (ETL)، الطلاقة (Flu)، الأصالة (Org)، المرونة (Flx)، الحساسية للمشكلات (Spbm)، روح المخاطرة (RskT) ؛
- وضع رمز حرفي ورقمي جزئي لأسئلة الاستبيان مثلاً (AUL1، AUL2، AUL3،، ETL1، ETL2،).
- بعد الانتهاء من عملية الترميز للبيانات؛ تم إدخال إجابات أفراد عينة الدراسة بالترتيب مباشرة إلى الحاسب الآلي في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS, V24).

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:

تعد مرحلة معالجة وتحليل البيانات من أهم مراحل البحث، لأنها تعمل على إعطاء قيمة إحصائية للبيانات التي تم جمعها، وتساعد الباحث في الحكم على افتراضات بحثه. ومن أجل معالجة بيانات هذه الدراسة تم الاعتماد على برنامج (SPSS. V24) أو الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences).

- لقد تم اعتماد مستوى ثقة (95%)، أي أن مستوى الخطأ هو (5%) في جميع الاختبارات باستثناء اختبار صدق الاتساق الداخلي واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة واللذان تم فيهما اعتماد مستوى الخطأ (1%). وقد اعتمدت الطالبة على كل من الإحصاء الوصفي وبعض الأساليب الإحصائية الأخرى (الإحصاء الاستدلالي) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1-2- أساليب الإحصاء الوصفي: والذي يهدف إلى تحويل البيانات - ليس لها معنى - وعرضها في صورة أخرى من الأرقام المعنوية بحيث يمكن فهمها والتعليق عليها. ومن بين الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة:

- التوزيعات التكرارية: والتي يمكن على أساسها استخراج النسب المئوية والأشكال البيانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتمثيلها بيانياً ؛

- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت: من خلال استخراج المتوسطات الحسابية كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت، وذلك لمعرفة اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات البحث.

2-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتساعد هذه الأساليب الإحصائية الباحث في اتخاذ القرارات الإحصائية حول النتائج التي أسفر عنها بحثه بهدف تعميم نتائج العينة المبحوثة على المجتمع الإحصائي. ومن بين هذه الأساليب:

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: وذلك لاختبار الصدق التمييزي لمقياس الدراسة بطريقة المقارنة الطرفية ؛

- معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات

المقياس مع المجال الذي تنتمي إليه كل فقرة ؛ وكذا لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ؛

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار الثبات أي معرفة درجة الاتساق الداخلي للبيانات

والتأكد من درجة الموثوقية لمقياس الدراسة، بمعنى مدى استقرار واتساق نتائج الاختبار مع مرور الوقت ؛

- معامل (Guttman): وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية ؛

- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality): لمعرفة هل أنّ بيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً من عدمه، وذلك

باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) ؛

- اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity): باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومقياس التحمل أو

التباين المسموح به (Tolerance)، وذلك للكشف عن مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات المستقلة

للدراسة، والتي هي أحد شروط تحليل الانحدار؛

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لمعرفة علاقة الأثر للمتغير المستقل الأول (القيادة التقليدية) والمتغير المستقل الثاني (القيادة الحديثة) في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) بمجمع كوندور، إضافة إلى معرفة تأثير المتغير المستقل الفرعي (نمط القيادة الحر) في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) ؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): لاختبار علاقة الأثر للمتغيرات المستقلة الفرعية في المتغير التابع، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المعياري بطريقة (Enter) لمعرفة قوة تأثير أنماط القيادة الحديثة (مجتمعة) في المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise) لمعرفة تدرج دخول أبعاد المتغيرات المستقلة الفرعية للقيادة التقليدية (نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي)، ومعرفة تدرج دخول المتغيرات المستقلة الفرعية للقيادة الحديثة بأبعادها (نمط القيادة التحويلي، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقي) في نموذج خط الانحدار ؛
- اختبار (Independent Simple T-Test): أو اختبار (ت) للعينات المستقلة، وذلك لاختبار الفرضيات الفرقية، أي معرفة مدى وجود الفروق الإحصائية من عدمها في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعًا لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية) ؛
- اختبار ليفين (Levene's Test): للتأكد من تجانس التباين بين المجموعات ؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفرضيات الفرقية، أي معرفة مدى وجود الفروق الإحصائية من عدمها في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

المبحث الثاني: وصف خصائص العينة وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

يختص هذا المبحث بعرض تحليل إحصائي لنتائج البحث، وذلك لمعرفة مستوى تواجد متغيرات الدراسة في مجمع كوندور Electronics برج بوعربريج، أي قياس تأثير القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمجمع. وقد تناول المطلب الأول منه عرض وصفي إحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية). بينما تناول المطلب الثاني منه النتائج المتعلقة بمحور القيادة الإدارية، أما المطلب الثالث، فيختص بالنتائج المتعلقة بمحور إبداع الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإحصاء الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

يتضمن هذا المطلب عرضًا أوليًا لخصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال الوقوف على المعلومات العامة (الشخصية والوظيفية) التي تتميز بها العينة المبحوثة وكيفية توزيعها وفق متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والدورات التدريبية)، وذلك باستخدام مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل أساسًا في التكرارات والنسب المئوية، إضافةً إلى الأشكال والرسوم البيانية.

أولاً- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية)

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الجنس": انظر البيانات المدرجة في الجدول رقم (41-1):

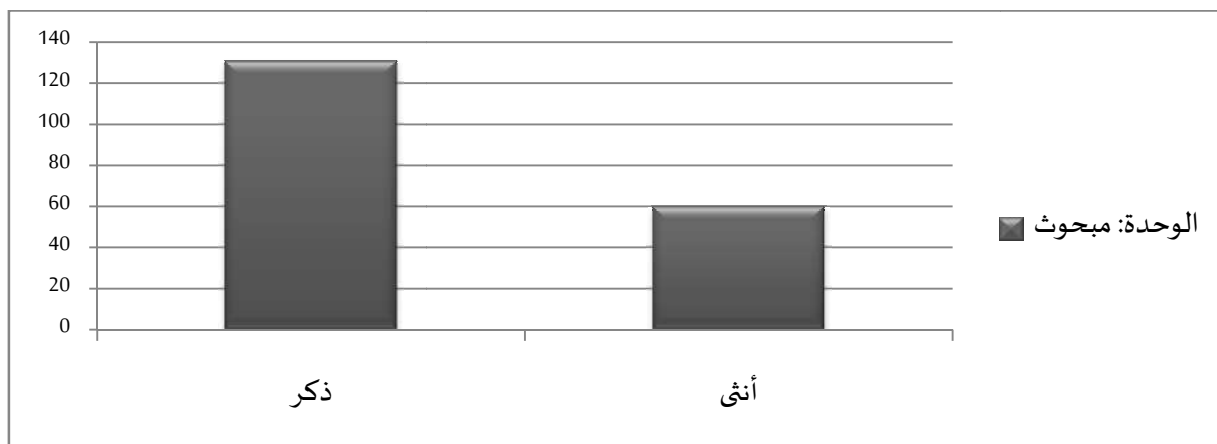
جدول (1-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس
191	60	131	التكرار (مبحوث)
% 100	% 31.4	% 68.6	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً كما هو موضح في الشكل رقم (1-38):

شكل (1-38): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الجنس"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (1-41)

استناداً إلى بيانات الجدول رقم (1-41) والشكل رقم (1-38) تشير نتائج الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية أن ما نسبته (68,6 %) من أفراد عينة الدراسة هم ذكور والنسبة الباقية (31,4 %) تمثل فئة الإناث، والذين يتوزعون عددياً: (131 ؛ 60) مبحوثاً على التوالي، وهي نسبة طبيعية ومعقولة، فقد استهدفت الحالية الدراسة جميع العاملين بالمجمع على اختلاف مستواهم الوظيفي، وبطبيعة الحال فإن نسبة الإناث تقل إذا تم استهداف جميع المستويات الوظيفية والجوانب التنظيمية، حيث تم تسجيل - من خلال الملاحظة الميدانية - أن فئة الإناث تتركز بنسبة أكبر في الجانب الإداري، والذي لا يتطلب جهداً مقارنةً بالجوانب التنظيمية الأخرى.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة الاجتماعية":

يمكن توضيح توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة الاجتماعية" وفق بيانات الجدول رقم (2-41):

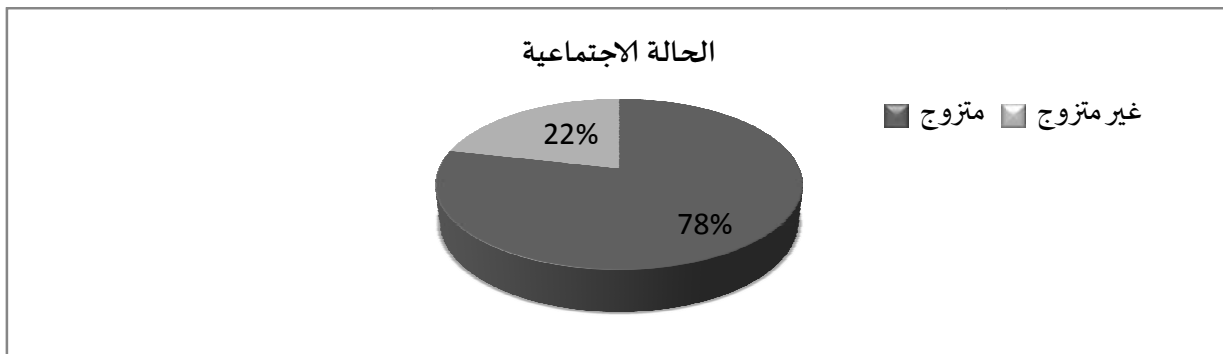
جدول (2-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة الاجتماعية"

المجموع	غير متزوج	متزوج	الحالة الاجتماعية
191	41	150	التكرار (مبحوث)
% 100	% 21.5	% 78.5	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً كما هو موضح في الشكل رقم (2-38):

شكل (2-38): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الحالة الاجتماعية"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (2-41)

استنادًا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-41) والشكل رقم (2-38) يتضح أن ما نسبته (78%) من أفراد عينة الدراسة متزوجون ويمثلون عدديا (150) مبحوثا، بينما لا يمثل الباقي (غير المتزوجون) سوى ما نسبته (22%) ويمثلون عدديا (41) مبحوثا. أي أنّ أكثر من ثلاثة أرباع أفراد المجتمع متزوجون.

ثانيا- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير (العمر والمؤهل العلمي)

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "العمر":

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "العمر" وفق البيانات المدرجة في الجدول رقم (3-41):

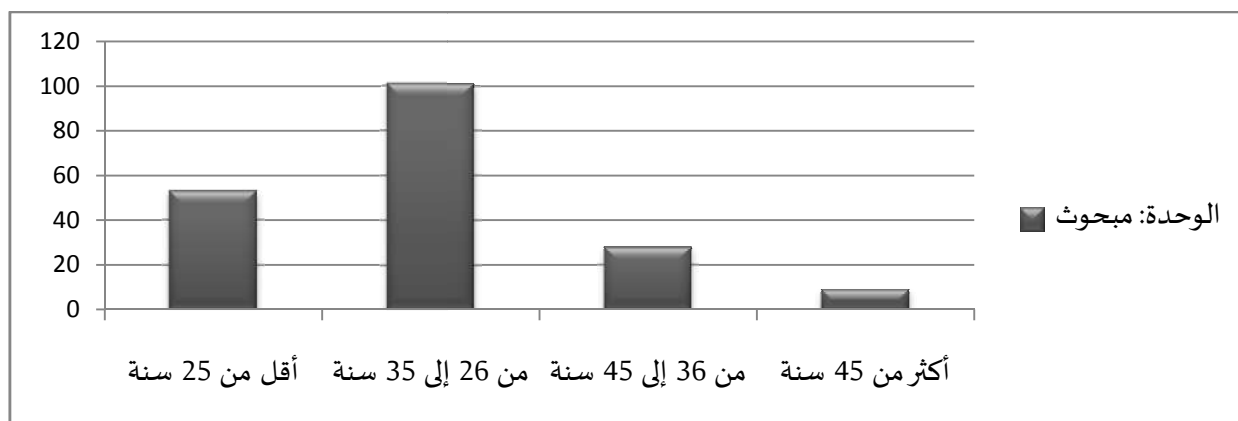
جدول (3-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "العمر"

العمر	أقل من 25 سنة	من 26 إلى 35 سنة	من 36 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار (مبحوث)	53	101	28	9	191
النسبة (%)	27.7%	52.9%	14.7%	4.7%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (3-38):

شكل رقم (3-38): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "العمر"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-41)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (3-41) والشكل رقم (3-38) أنه من بين الفئة المستطلعة آراؤهم ما نسبته (52.9%) تتراوح أعمارهم ما بين (26 و 35 سنة) ويمثلون عددياً (101 مبحوثاً)، تليها الفئة التي تنتمي للفئة العمرية التي تقل أعمارها عن (25 سنة) ونسبتهم (27.7%) ويمثلون عددياً (53 مبحوثاً)، في حين الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (36 و 45 سنة) لا يمثلون سوى نسبة (14.7%)، بينما لم تتجاوز الفئة التي تزيد أعمارها عن (45 سنة) ما نسبته (4.7%). والأمر الذي يستدعي الملاحظة هنا؛ هو أن مجمع كوندور يوظف بنسبة كبيرة الفئة الشبابية، حيث أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي أن نسبة عنصر الشباب في المجمع تتجاوز (80%) من إجمالي العينة المبحوثة، وهذا أمر يوحى أن هناك فرصة أمام المجمع للنمو واستغلال هذه الطاقات الشابة، لأنه لا يمكن أن ننسى أن لعامل "السن" دور كبير في تحقيق مردود وإنتاجية عالية، لأن العامل حديث التوظيف وصغير السن يكون على استعداد دائم بتوظيف طاقاته العقلية والبدنية حتى يثبت نفسه أمام الآخرين وأهليته للمنصب الذي يشغله.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "المؤهل العلمي":

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "المؤهل العلمي" وفق البيانات الموضحة في الجدول رقم (4-41):

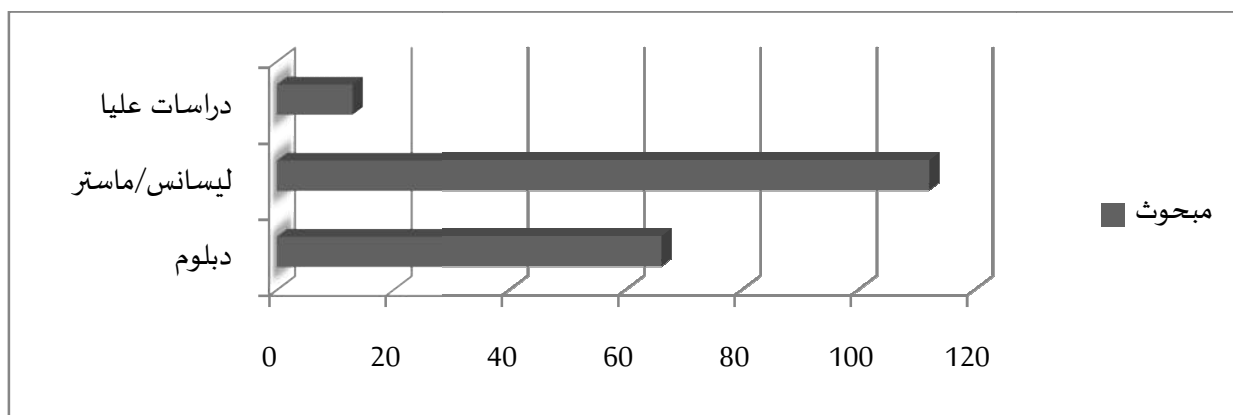
جدول (4-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "المؤهل العلمي"

المؤهل العلمي	دبلوم	ليسانس/ماستر	دراسات عليا	المجموع
التكرار (مبحوث)	66	112	13	191
النسبة (%)	34.6%	58.6%	6.8%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً كما هو موضح في الشكل رقم (4-38):

شكل (4-38): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج الجدول رقم (4-41)

استناداً إلى ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (4-41) والشكل رقم (4-38) يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثة لهم مستوى جامعي (ليسانس أو ماستر) والذين تمثل نسبتهم (58.6%) ويمثلون عددياً (112 مبحوثاً)، تليها الفئة التي لها مؤهل دبلوم بنسبة (34.6%) ويمثلون (66 مبحوثاً)، وهذه الفئة تتضمن العاملين الذين تحصلوا على شهادات

تكوين مهني وتخصصي والذين لهم مستوى ثانوي أو أقل من ذلك، في حين لم تتجاوز الفئة التي لديها مؤهل علمي "دراسات عليا" نسبة (6.8%) من إجمالي العينة المبحوثة ويمثلون (13 مبحوثا)، وهذه الفئة تتضمن كل من الموظفين الذين لديهم شهادات ماجستير أو دكتوراه، وهنا يتبين أن المجمع يسعى لتوظيف حاملي الشهادات حتى يستفيد من خبراتهم الأكاديمية في المجال العملي وذلك من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الإبداع الإداري، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة هو مجتمع متعلم ويمكن لأفراد العينة الإجابة عن أسئلة الاستبيان بسهولة.

ثالثا- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الخبرة المهنية والدورات التدريبية)

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الخبرة المهنية":

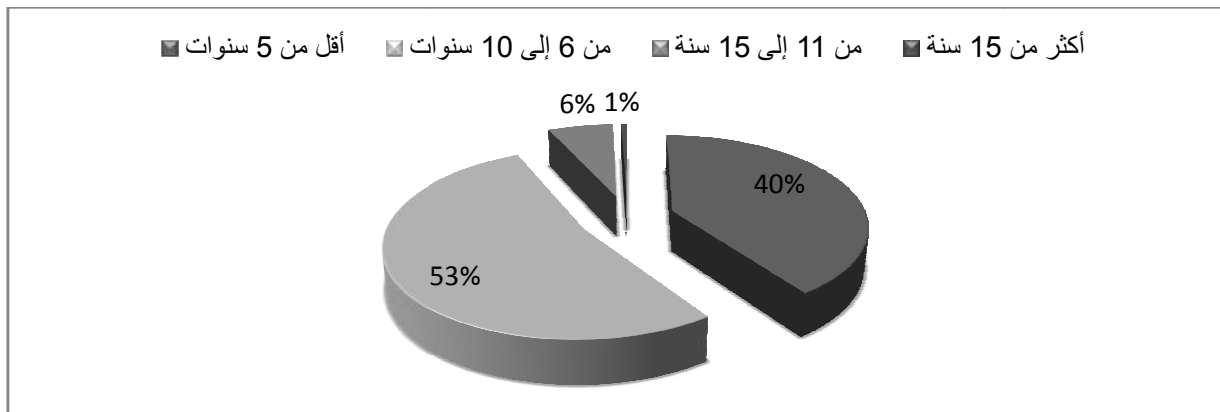
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الخبرة المهنية" وفق بيانات الجدول رقم (5-41) والشكل رقم (5-38).

جدول (5-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الخبرة المهنية"

المجموع	أكثر من 15 سنة	11 – 15 سنة	6 – 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الخبرة المهنية
191	01	12	101	77	التكرار (مبحوث)
% 100	% 0.5	% 6.3	% 52.9	% 40.3	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

شكل (5-38): الدائرة النسبية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الخبرة المهنية"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (5-32)

تبين نتائج الجدول (5-41) والشكل (5-38)، يتضح أن ما نسبته (52.9%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين (6 و10 سنوات) تليها الفئة التي لها خبرة بالمجمع تقل عن (5 سنوات) والتي تمثل نسبة (40.3%)، بينما الذين تتراوح خبرتهم بالمجمع ما بين (11 و15 سنة) لا يمثلون سوى (6.3%)، في حين لم تسجل النتائج سوى مبحوثا واحدا له خبرة تتجاوز (15 سنة) ويمثل نسبة (0.5%). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إجابات أفراد العينة، أن مجتمع كوندور مؤسسة حديثة النشأة (فيفري 2003)، وهذا أمر طبيعي أن نجد غالبية المبحوثين (حوالي 90%) تقل خبرتهم عن عشر (10) سنوات، وهذا يقود إلى القول بأن المجمع فتح المجال الواسع للتوظيف خلال السنوات الأخيرة وأن مجتمع الدراسة هو مجتمع فتي، لكن الفارق في الخبرة قد يؤدي إلى وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الدورات التدريبية":

يمكن توضيح توزُّع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الدورات التدريبية" وفق بيانات الجدول رقم (6-41):

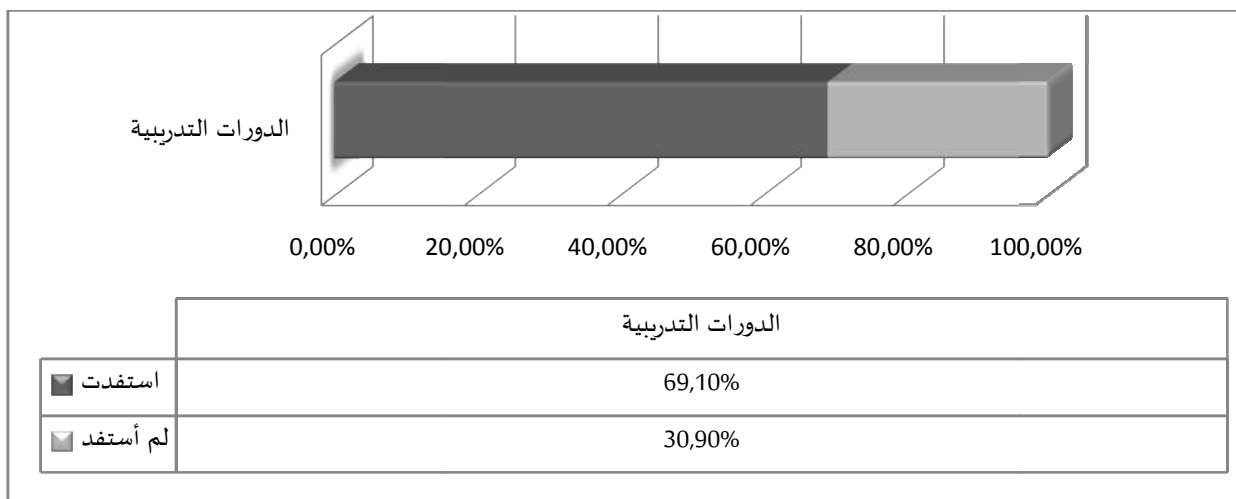
جدول (6-41): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الدورات التدريبية"

الدورات التدريبية	استفدت	لم استفد	المجموع
التكرار (مبحوث)	132	59	191
النسبة (%)	69.1%	30.9%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24).

ويمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (6-38):

شكل (6-38): الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفق متغير "الدورات التدريبية"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (6-41)

أشارت نتائج الجدول رقم (6-41) والشكل رقم (6-38) أن ما نسبته (69.1%) قد استفاد من دورات تدريبية ويمثلون عددياً (132 مبحوثاً)، أما الذين لم يستفيدوا من دورة تدريبية فبلغ عددهم (59 مبحوثاً) بنسبة (30.9%)، وهذه النتيجة تعكس مدى اهتمام مجمع كوندور بتنمية وتطوير موظفيها، إيماناً بأن توفير الفرص التدريبية للعامل أو الموظف سيساهم بصفة كبيرة في تحفيزه بشكلٍ إيجابي لبذل المزيد من الجهد نحو أداء أفضل وكذا تطوير معارفه وتنمية قدراته الإبداعية نتيجة الاحتكاك بالخبرات الأجنبية والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور القيادة الإدارية

اختص هذا المطلب بعرض إحصائي وصفي لنتائج استجابات أفراد العينة المبحوثة والتي أسفرت عنها الدراسة التطبيقية حول محور القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة (الأنماط)، وذلك من أجل الكشف عن النمط القيادي السائد بمجمع كوندور Electronics وكذا معرفة درجة إدراك المبحوثين لكل نمط قيادي.

أولاً- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمقياس القيادة الإدارية (الأنماط مجتمعة)

يشمل هذا المحور وصفًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة)، من خلال عرض درجة تطبيق كل نمط قيادي وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "القيادة التقليدية":

يوضح الجدول رقم (1-42) درجة استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق محور "القيادة التقليدية" بأنماطها المختلفة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرّة) مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية:

جدول (1-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التقليدية بأنماطها المختلفة

بمجمع كوندور Electronics مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	المحاور / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
08 - 01	02	القيادة الأوتوقراطية	2.1387	0.6441	منخفض
17 - 09	01	القيادة الديمقراطية	3.8098	0.8205	مرتفع
22 - 18	03	القيادة الحرّة	1.8705	1.0181	منخفض
22 - 01	-	الدرجة الكلية لمحور القيادة التقليدية	2.6063	0.4046	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

يوضح الجدول (1-42) درجة تطبيق كل نمط قيادي من الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية، ويتضح بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لهذه الأنماط القيادية أنّ القيادة الديمقراطية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.80) وبدرجة تطبيق مرتفعة، يليه نمط القيادة الأوتوقراطي ثانياً حيث بلغ متوسطه الحسابي بلغ (2.13) وبدرجة منخفضة، ويأتي في المرتبة الأخيرة النمط الحر بمتوسط حسابي بلغ (1.87) وبدرجة منخفضة كذلك. كما بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسة القيادة التقليدية القيمة (2.60) وهي قيمة تقع ضمن المجال ذو الدرجة المتوسطة في المقياس المعتمد في الدراسة ولكنها تأخذ معنى الحدود الدنيا للمقياس. وهذا ما يقود إلى القول بأنّ القيادة الإدارية في مجمع كوندور تمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة بينما تظهر النتائج أن كلا من النمطين الأوتوقراطي والحرل هما نسبة تطبيق بالمجمع ولكن بدرجة منخفضة، وهي نتائج تعطي انطباعاً جيداً حول النمط القيادي الممارس بالمجمع.

2- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "القيادة الحديثة":

يوضح الجدول رقم (2-42) درجة استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق محور "القيادة الحديثة" بأنماطها المختلفة (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية) مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية:

جدول (42-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الحديثة بأنماطها المختلفة

بمجمع كوندور Electronics مرتبة تنازليًا وفق المتوسطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	المحاور / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33 - 23	02	القيادة التحويلية	3.6143	0.9189	متوسط
42 - 34	01	القيادة التبادلية	3.6178	1.0769	متوسط
53 - 43	03	القيادة الأخلاقية	3.5745	0.6334	متوسط
53 - 23	-	الدرجة الكلية لمحور القيادة الحديثة	3.6022	0.7925	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (42-2) إلى درجة تطبيق كل نمط قيادي من الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية، ويتضح بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لهذه الأنماط القيادية أنّ نمط القيادة التبادلي يأتي أولاً بمتوسط حسابي بلغ القيمة (3.617) بانحراف معياري (1.076) وجاء تطبيقه بدرجة متوسطة، يليه نمط القيادة التحويلي في المرتبة الثانية وبلغ متوسطه الحسابي (3.614) وانحراف معياري (0.918) وبدرجة متوسطة، ويأتي أخيراً النمط الأخلاقي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.57) بانحراف معياري (0.633) وبدرجة متوسطة كذلك، أي أن جميع الأنماط القيادية الحديثة جاء تطبيقها بدرجة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق القيادة الحديثة القيمة (3.60) وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط في المقياس المعتمد. والملاحظ كذلك هو أن قيادات المجمع تمارس كلا من النمط التحويلي والتبادلي في آن واحد، إضافة إلى ذلك ما يلاحظ من خلال الجدول هو أن جميع الأنماط القيادية الحديثة تمارس بدرجة متقاربة، وهذا ما يقود إلى القول بأن القيادة الإدارية في مجمع كوندور Electronics هي قيادة حديثة، وهي كذلك نتائج تعطي صورة مبدئية جيدة حول النمط القيادي الممارس بالمجمع

ثانياً- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بكل نمط من أنماط القيادة الإدارية

تناول هذا المحور عرضاً تفصيلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) باستخدام الإحصاء الوصفي، من خلال عرض درجة تطبيق كل نمط قيادي ودرجة تطبيق كل بُعد من أبعاد هذه الأنماط القيادية بمجمع كوندور Electronics، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تبني القيادات الإدارية بالمجمع محل الدراسة للأنماط القيادية المدروسة.

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور القيادة التقليدية (حسب كل نمط قيادي):

1-1- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال "القيادة الأوتوقراطية":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال القيادة الأوتوقراطية؛ استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (42-1-1):

جدول (1-1-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية بمجمع

كوندور Electronics مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04-01	02	البُعد الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة	2.1283	0.6488	منخفض
01	02	يطلب القائد من العمال تنفيذ تعليماته حرفياً.	2.3455	0.9925	متوسط
02	01	يستغل القائد منصبه لإعطاء الأوامر والتأثير في العاملين.	2.9319	1.0714	متوسط
03	04	يركز القائد على معاتبة العاملين نظير أخطائهم دون الاهتمام بحاجاتهم.	1.4241	0.4955	منخفض
04	03	يعاقب القائد العاملين بشدة عندما يفسلون في أداء عمل ما.	1.8115	0.7370	منخفض
08-05	01	البُعد الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة	2.1335	0.6457	منخفض
05	02	يلجأ القائد للعاملين عندما يريد تحقيق أهدافه الشخصية فقط.	2.3560	0.9835	متوسط
06	01	يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على القرارات التي ينوي اتخاذها بمفرده.	2.9476	1.0649	متوسط
07	04	لا يمنح القائد فرصة للعاملين بإبداء الرأي بل يحاول تكوين اقتناع لديهم بما يريد هو.	1.4188	0.5051	منخفض
08	03	يحاول القائد الحصول على تأييد مرؤوسيه للحلول التي توصل إليها بمفرده.	1.8115	0.7370	منخفض
08-01	-	الدرجة الكلية لمحوّر القيادة الأوتوقراطية	2.1387	0.6441	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

توضّح نتائج الجدول رقم (1-1-42) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة قد اتفقت على مستوى عام لتطبيق نمط القيادة الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.13)، وهي درجة منخفضة في السلم المعتمد، وبالنظر إلى مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد هذا النمط، سجّلت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية الخيرة حلّت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وبدرجة منخفضة، يأتي ثانياً بُعد القيادة الأوتوقراطية المتسلطة بمتوسط حسابي ذو القيمة (2.12) وهي كذلك درجة منخفضة حسب مقياس الدراسة، وهي نتائج تشير أن قيادات المجمع تمارس أبعاد نمط القيادة الأوتوقراطي في آن واحد، وذلك بالنظر إلى تقارب قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد. ثم إنّ ممارسة بُعد القيادة الأوتوقراطية الخيرة جاء مساوياً للدرجة الكلية للنمط القيادي العام.

تمارس القيادات الإدارية بمجمع كوندور Electronics بُعد "القيادة الأوتوقراطية الخيرة" بمتوسط حسابي قيمته (2.13)، وجاء أولاً قبل بُعد "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة"، وهذا يعني أن هناك توجّه دبلوماسي للقيادة الإداريين، ويميلون غالباً إلى عدم ممارسة النمط الأوتوقراطي، ولهذا جاءت ممارسته منخفضة، ونلاحظ من نتائج الجدول السابق أيضاً أن أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية لهذا البُعد حصلت عليها الفقرة رقم (6)، والتي نصّها: "يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على القرارات التي ينوي اتخاذها بمفرده"، أي أنه يصنع القرار ويحاول فقط الحصول على موافقتهم لاتخاذها، بينما أضعف الفقرات تطبيقاً كانت الفقرة رقم (7)، والتي نصّها: "لا يمنح القائد فرصة للعاملين

بإبداء الرأي بل يحاول تكوين اقتناع لديهم بما يريد هو"، ثم أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البُعد قد تراوحت ما بين القيمتين (1.41 ؛ 2.94)، بمعنى: درجة موافقة أفراد العينة على هذا البُعد كانت بين درجة ضعيفة إلى متوسطة، أي ربما هناك فروق في إجابات العينة المبحوثة حول هذا البُعد والذي يتقارب في قيمه مع بُعد القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، والذي تشير نتائجه إلى أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة جدا معه.

2-1- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مجال "القيادة الديمقراطية":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مجال القيادة الديمقراطية، استعانت الباحثة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطي بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضّحة في الجدول رقم (2-1-42):

جدول (2-1-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بمجمع

كوندور Electronics مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11 - 09	02	البُعد الأول: التفويض	3.8272	0.5882	مرتفع
09	01	يسمح القائد باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة.	4.4084	0.7474	مرتفع
10	03	يسمح القائد للعاملين بتغيير طريقة أداء عملهم بالشكل الذي يناسبهم.	3.4031	1.1001	متوسط
11	02	يسمح القائد للعامل أن يتعامل بنفسه مع مشكلات العمل التي تواجهه.	3.6702	1.3615	متوسط
14 - 12	03	البُعد الثاني: المشاركة	3.4572	1.3339	متوسط
12	03	يسمح القائد للعاملين بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.	3.2984	1.4903	متوسط
13	01	يشعر العاملون بأنهم يعملون مع زميل لهم وليس مع مسؤول.	3.6649	1.4002	متوسط
14	02	يشارك العاملون في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي يقومون به.	3.4084	1.5323	متوسط
17 - 15	01	البُعد الثالث: العلاقات الانسانية	3.9302	0.9143	مرتفع
15	01	يهتم القائد بالعاملين عند زيارتهم له في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لأمر شخصي.	4.1099	0.8035	مرتفع
16	02	يستفسر القائد عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.	3.9424	0.9524	مرتفع
17	03	يدرس القائد احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.	3.7382	1.2874	مرتفع
17 - 01	-	الدرجة الكلية لمحور القيادة الديمقراطية	3.8098	0.8205	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير النتائج التي يعرضها الجدول رقم (2-1-42) إلى أنّ متوسط إجابات أفراد عينة الدّراسة حول نمط القيادة الديمقراطي قد بلغ القيمة (3.80)، وهي درجة مرتفعة تبعا للمقياس المعتمد في هذه الدّراسة، وهي نتيجة تشير أن القيادات الإدارية لمجمع كوندور تمارس القيادة الديمقراطية وتسعى لإرساء مبادئها في المجمع، وهذه النتيجة تعطي

صورة جيّدة عن تلك القيادات. أما بمقارنة مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد هذا النمط القيادي، نجد أن بُعد "العلاقات الانسانية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.914) وبدرجة تطبيق مرتفعة وفق مقياس الدّراسة، يليه بُعد "التفويض" وقد بلغ متوسطه الحسابي القيمة (3.82) وبدرجة مرتفعة كذلك، ويأتي أخيراً في المرتبة الثالثة بُعد "المشاركة" بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي القيمة (3.45)، وهي نتائج جيّدة وتشير أن القيادات الإدارية بالمجمع تمارس أبعاد نمط القيادة الديمقراطي بشكل متقارب، وذلك بالنظر إلى تقارب قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد المكوّنة للنمط القيادي.

وإذا أردنا تفصيلاً في مستوى تطبيق الأبعاد السابقة، فقد سبقت الإشارة أولاً أن العلاقات الانسانية تحظى بأهمية بالغة لدى قيادات مجمع كوندور، لأنها حازت على أعلى متوسط حسابي (3.93)، كما تراوحت قيم هذا البُعد بين القيمتين (3.73 ؛ 4.10)، أي أن مستوى الممارسة قد انحصر في الحدود المرتفعة لسلم القياس، وكانت أقوى الفقرات التي تعبر عن هذا البُعد هي الفقرة رقم (15) والتي نصّها: "يهتم القائد بالعاملين عند زيارتهم له في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لأمر شخصي" بمتوسط حسابي (4.10)، بينما كانت أضعف الفقرات الدالة عليه هي الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "يدرس القائد احتياجات العاملين ويعمل على تلبيةها" وبلغ متوسطها الحسابي القيمة (3.73)، إلا أنّ جميعها تقع ضمن المجال المرتفع من سلم القياس المعتمد (3.68 ؛ 5). وتعزو الطالبة هذا الاهتمام المرتفع للقيادات الإدارية بجانب العلاقات الانسانية في المجمع إلى حرصهم الشديد على خلق الاندماج بين العاملين وبين التنظيم ككل، بل حريصون أكثر على تفهم مشاعرهم ومعرفة مشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم والمصلحة العامة للمجمع والسعي على خلق التوافق بينها.

إنّ النتائج المتعلقة ببُعد "التفويض" كذلك تعطي انطباعاً إيجابياً عن السلوك الممارس من طرف القيادات الإدارية بالمجمع، فقد جاءت درجة تطبيق هذا البُعد مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82)، وتراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.40 ؛ 4.40)، أي بين مستوى متوسط ومرتفع، لكنها تميل إلى المجال المرتفع في المقياس المعتمد (أكبر من 3.67)، حيث سجلت الفقرة رقم (9) أعلى متوسط حسابي ونصّها: "يسمح القائد باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة"، بينما أضعف الفقرات كانت الفقرة رقم (10) وتنصّ على: "يسمح القائد للعاملين بتغيير طريقة أداء عملهم بالشكل الذي يناسبهم"، وتعزو الطالبة هذه النتيجة الإيجابية إلى أن القيادات الإدارية بالمجمع تسعى لإعطاء صلاحيات للمستويات التنظيمية الأقل في سبيل تحقيق الأهداف المقررة، فيتم منح الفرد العامل قدرًا من المسؤولية لإدارة عمله بنفسه، وهذا يشير دون أدنى شكّ إلى الثقة التي تضعها القيادات الإدارية في العاملين كأفراد ناضجين قادرين على تحمّل مسؤوليّة أعمالهم دون إلغاء مسؤولية القيادات ذاتها، الأمر الذي يمكن أن يساهم بطريقة ما في تكوين فرق عمل متماسكة والتي تعتبر حافزا لتنمية الإبداع.

لقد جاء بُعد "المشاركة" في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.45)، وتراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.29 ؛ 3.66) وكلها تقع ضمن المجال المتوسط لسلم القياس، لكنها في ذات الوقت تميل إلى الحدود العليا للمقياس المعتمد، حيث جاءت الفقرة رقم (13) أولاً والتي نصّها: "يشعر العاملون بأنهم يعملون مع زميل لهم وليس مع مسؤول"، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة رقم (12) وتنصّ على: "يسمح القائد للعاملين بتقديم اقتراحات

حول شؤون المؤسسة"، ويمكن أن يُعزى ذلك - حسب وجهة نظر الطالبة - إلى أن ثقة القيادات الإدارية بالعاملين متوقّرة نسبياً فقط، لأن هذا المبدأ يتحقق عندما تكون درجة ثقة القائد في مرؤوسيه عالية (يوسف وبوب، 2018)، وقد تم تسجيل مستوى تطبيق متوسّط لهذا البُعد على اعتبار أنه من الأساليب الحديثة لدعم العلاقات الانسانية، وتطوّرها بين العاملين، لذلك هناك تتوجه قيادات المجمع بشكل مبدئي لتطبيق هذا البُعد، ثم إنّ المشاركة تجعل العامل يحس بأهميته وبدوره في توجيه العمل مما يسهم في زيادة ارتباطه بعمله وتحمّسه لأدائه.

3-1- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مجال "القيادة الحرة":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مجال القيادة الحرة ؛ استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط القيادة الحرة بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (3-1-42):

جدول (3-1-42): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الحرة بمجمع كوندور

Electronics مرتبة تنازلياً حسب متوسّطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	01	يمنح القائد نطاق واسع من الحرية للعاملين في أداء أعمالهم.	2.7225	0.9298	متوسط
19	05	يفتقد القائد إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.	1.0627	1.1163	منخفض
20	04	يُهمّل القائد الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.	1.5516	1.1001	منخفض
21	03	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم.	1.8366	1.0562	منخفض
22	02	يتهرب القائد من مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل.	2.1792	1.2484	منخفض
22 - 18	-	الدرجة الكلية لمحور القيادة الحرة	1.8705	1.0181	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

توضّح النتائج المبينة في الجدول رقم (3-1-42) أنّ إجابات أفراد عينة الدّراسة حول نمط القيادة الحرة كانت ضعيفة، فقد بلغ المتوسّط الحسابي العام لهذا النمط القيمة (1.87)، وهي درجة ضعيفة وفق المقياس المعتمد في الدّراسة، وهي نتيجة إيجابية وتشير إلى أنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور لا تمارس القيادة الحرة، وقد تراوحت المتوسّطات الحسابية لهذا النمط القيادي ما بين القيمتين (1.06 ؛ 2.72)، أي بين درجة منخفضة ومتوسطة، وجاءت جميع درجات فقرات هذا النمط منخفضة عدا فقرة واحدة هي الفقرة رقم (18) بمستوى ممارسة متوسطة، وكانت هي أقوى فقرة تعبّر عن هذا البُعد ونصّها: "يمنح القائد نطاق واسع من الحرية للعاملين في أداء أعمالهم". بمتوسّط حسابي بلغ (2.72)، بينما أضعف الفقرات كانت الفقرة رقم (19) والتي تنصّ على: "يفتقد القائد إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل" بمتوسّط حسابي قدره (1.06).

وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بمجمع كوندور تمنح نطاقاً لا بأس به من الحرية للعاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وهذا نتيجةً للثقة التي تضعها تلك القيادات في العاملين، وهذا راجع ربما للقدر العالي من الكفاءة التي يتمتع بها أولئك العاملين، بحيث يمكن الاعتماد عليهم في مختلف الظروف، وهذه الثقة والحرية التي تمنحها القيادات للعاملين قد تساهم في خلق نوع من الدافعية لديهم نحو العمل دون رقابة أو توجيه مباشر، وبالتالي فالرقابة الذاتية هي توجههم والتي نتجت عن الثقة والاحترام المتبادل بين القيادات والعاملين.

أمّا عن باقي الفقرات (19 ؛ 20 ؛ 21 ؛ 22) فكان تطبيقها بدرجة منخفضة، ومضمونها يعطي صورةً سلبيةً عن القيادات الإدارية بالمجمع، والنتائج - في الجدول أعلاه - توضح عكس ذلك، فلو كان تطبيقها مرتفعاً لكان ذلك يُفضي إلى تناقض، وهنا يمكن القول أن قيادات المجمع حريصة على أداء الأعمال فلا تهرب من مشكلات العمل التي تحدث، ولا تُهمل المهام الموكلة للعاملين، بل هناك متابعة مستمرة ومنتظمة، حتى لا يكون هناك تقصير منهم في القيام بتلك الأعمال، وكل هذا يشير إلى القدرة العالية التي تتمتع بها القيادات في التحكم في النظام الداخلي للعمل.

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور القيادة الحديثة (حسب كل نمط قيادي):

1-2- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال "القيادة التحويلية":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال القيادة التحويلية، استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط القيادة التحويلي بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (1-2-42):

جدول (1-2-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بمجمع

كوندور Electronics مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23 - 25	01	البُعد الأول: التأثير المثالي	4.1710	0.6674	مرتفع
23	02	لدي ثقة كبيرة في القائد الذي أعمل معه.	4.0576	0.7121	مرتفع
24	01	أشعر بالفخر للعمل مع هذا القائد.	4.4084	0.7121	مرتفع
25	03	يتحلى القائد بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين.	4.0471	0.9694	مرتفع
26 - 27	02	البُعد الثاني: الحفز الإلهامي	3.6754	1.1456	متوسط
26	01	يحفز القائد العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه شخصياً.	3.6859	1.3439	مرتفع
27	02	يركز القائد على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.6649	1.4002	متوسط
28 - 30	04	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	3.2461	1.2766	متوسط
28	02	يبحث القائد دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تحدث في العمل	3.2513	1.4866	متوسط

متوسط	1.3749	3.1885	ينصح القائد العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة	03	29
متوسط	1.4903	3.2984	يشجع القائد العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة	01	30
متوسط	1.4345	3.3665	البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية	03	33 - 31
متوسط	1.5979	3.2880	يولي القائد اهتماما بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.	03	31
متوسط	1.5323	3.4084	يقدر القائد المجهودات التي أبدلها في العمل.	01	32
متوسط	1.6382	3.4031	يشجعي القائد على تطوير ذاتي.	02	33
متوسط	0.9189	3.6143	الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	-	33 - 23

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير نتائج الجدول (1-2-42) أنّ إجابات أفراد العينة المبحوثة على نمط القيادة التحويلي قد بلغت متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.918)، وهي درجة تقع ضمن المجال المتوسط وفقا لمقياس الدراسة، إضافة إلى ذلك هي قيمة تقع في الحدود العليا للدرجة المرتفعة لسلم القياس (3.68 ؛ 5)، وتشير هذه النتيجة أن قيادات مجمع كوندور تمارس القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث وتسعى لإرساء مبادئها في المجمع، وبالنظر إلى درجة ممارسة كل بُعد من أبعاد هذا النمط القيادي، تشير النتائج أنّ بُعد "التأثير المثالي" جاء أولا بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبدرجة مرتفعة وفق مقياس الدراسة، يليه بُعد "الحفز الإلهامي" وبلغ متوسطه الحسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، يأتي ثالثا بُعد "الاعتبارات الفردية" بدرجة ممارسة متوسطة وبتوسط حسابي بلغت قيمته (3.36)، بينما حلّ في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "الاستثارة الفكرية" وبلغ متوسطه الحسابي القيمة (3.24) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذه النتائج جيدة وتشير أن القيادات الإدارية بالمجمع تمارس أبعاد نمط القيادة التحويلي بشكل متقارب وبين مستوى متوسط ومرتفع، وذلك بالنظر إلى تقارب قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد المكوّنة لهذا النمط القيادي.

لقد تبين من نتائج الجدول (1-2-33) أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "التأثير المثالي" جاءت مرتفعة جداً، حيث حلّ هذا البعد في المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأربعة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.04 ؛ 4.40)، وكانت أقوى فقراته هي الفقرة رقم (24) والتي نصّها: "أشعر بالفخر للعمل مع هذا القائد"، بينما أضعف الفقرات كانت الفقرة رقم (25) والتي تنصّ على: "يتحلّى القائد بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين"، غير أنّ جميع الفقرات كانت متقاربة من حيث الممارسة حيث سجلت جميعها درجات مرتفعة، وتفسر الطالبة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية العاملة بمجمع كوندور هي قيادة كاريزمية، لديها قدرة فائقة على التأثير في الآخرين وذلك أنهم يظهرون سلوكاً رقيقاً أمام العاملين، لديهم ثقة عالية بالنفس وعزيمة وبُعد نظر، مما يجعلهم قدوة أمام مرؤوسهم فيصبح لديهم تفاعل كبير بمستقبل المجمع، الشيء الذي يمكن أن يدفعهم للعمل الجدي ويخلق لديهم حب التفاني والإخلاص في العمل.

لقد جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببُعد "الحفز الإلهامي"، والذي حلّ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.67)، والذي تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (3.66 ؛ 3.68)، وحصلت الفقرة رقم (26) على أعلى متوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة والتي نصّها: "يحفز القائد العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه شخصياً"، بينما سجلت الفقرة رقم (27) المتوسط الحسابي الأضعف (3.66) وبدرجة متوسطة

وتنصّ على: "يركز القائد على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي"، إلا أنها تتواجد ضمن الحدود العليا للدرجة المرتفعة (3.68 ؛ 5)، وتعزو الطالبة هذه النتيجة كون القيادات الإدارية بمجمع كوندور تسعى جاهدة لإيصال توقعات عالية بشأن إمكانية تحقيق أهداف المجمع وبكفاءة، فتعمل على توفير الحوافز التي تساهم في زيادة إيمانهم بتحقيق أكثر مما يعتقدون تحقيقه فعلياً، فلم يُعد هدفهم اليوم إنجاز العمل الواجب أو الملمزون به فقط ... بل تعدّى ذلك إلى خلق روح التحديّ لديهم وإيجاد المنافسة الشريفة والإيجابية بينهم لتحقيق مستويات أداء عالية ضمن جماعة عمل يسودها الاحترام المتبادل وإنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.

وأشارت ذات النتائج أنّ أفراد عينة الدراسة قد أجابوا على بُعد "الاعتبارات الفردية" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الثالثة بعد بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي، وجاءت أقوى فقراته الفقرة رقم (32) ومضمونها: "يقدر القائد المجهودات التي أبذلها في العمل" بمتوسط حسابي (3.408)، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة رقم (31) والتي تنصّ على: "يولي القائد اهتماماً بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء" بمتوسط حسابي (3.28)، وكلها قيم متقاربة وتتواجد ضمن الحدود العليا للفئة المرتفعة من سلم القياس المعتمد في هذه الدراسة. وتفسّر الطالبة هذه النتيجة بأنّ القيادات الإدارية في مجمع كوندور تقدّر المجهودات التي يبذلها العاملون مهما كان حجمها، فهم يعتبرونهم من أسباب النتائج الإيجابية التي يحققها المجمع في مجال نشاطه، بل إنهم يمثلون الركيزة الأساس لتطوره. ولهذا .. فهذه القيادات تولي اهتماماً كبيراً بشؤون العاملين والحاجات التي تساهم في تطويرهم، وذلك طبعاً دون تحيز أو استثناء، بمعنى هناك إنصاف، عدالة وشفافية في المعاملة، خاصّة فيما يتعلق بتدريبهم، تعزيز قدراتهم الذاتية، وإرشادهم لتحقيق مزيداً من النمو والتطور، وهذا أكيد ما يزيد إسهاماً في بناء الثقة بينهم وبين مرؤوسهم.

وفيما يتعلّق ببُعد "الاستثارة الفكرية"، اتفقت استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة متوسطة لهذا البُعد بمتوسط حسابي (3.24)، وحلّ رابعاً بعد كل من التأثير المثالي، الحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية، وكانت أقوى الفقرات التي تعبّر عن هذا البُعد الفقرة رقم (30) والتي جاء نصّها: "يشجع القائد العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة" بمتوسط حسابي (3.29)، بينما أضعف الفقرات التي عبّرت عن هذا البُعد هي الفقرة رقم (29) وبلغ متوسطها الحسابي (3.18) ونصّها: "ينصح القائد العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعدّدة"، وجاءت جميع فقرات بُعد الاستثارة الفكرية بدرجة ممارسة متوسطة وقيم متقاربة. وتعزو الطالبة هذه النتائج إلى أنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور تولي اهتماماً كبيراً بعنصر الإبداع داخل المجمع، لأنها تعتبره الأساس لتحقيق النُمو والنجاح في السوق، فتسعى بجديّة إلى تحفيز المرؤوسين على تقديم حلول جديدة ومبدعة لمشكلات العمل التي تواجههم، وعلى النظر إلى المشكلات المطروحة أمامهم من زوايا مختلفة تتعدّى الحدود الضيقة من خلال طرح أفكارٍ جديدةٍ وتجاوز الحلول التقليدية المتاحة، إضافة إلى أنها تشجعهم على تغيير النظرة للصُّعوبات التي تصادفهم على أنها مشكلة وتحتاج إلى حلّ وأنّ ذلك الحلّ هو من صنعهم لأنهم أهل له ويمتلكون كل الإمكانيات لإيجاده.

2-2- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال "القيادة التبادلية":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال القيادة التبادلية، استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط

القيادة التبادلي بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (2-42):

جدول (2-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية بمجمع

كوندور Electronics مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36 - 34	03	البُعد الأول: المكافأة المشروطة	3.3525	1.4142	متوسط
34	02	يربط القائد منح المكافآت بالأداء المتميز في العمل.	3.3665	1.3423	متوسط
35	03	يوضح القائد المكافآت التي يمكن أن أحصل عليها عند إنجازي للعمل الذي كُلفت به.	3.1309	1.5487	متوسط
36	01	يقدم القائد المساعدة للعاملين نظير ما يبذلونه من جهد.	3.5602	1.5027	متوسط
39 - 37	01	البُعد الثاني: الإدارة بالاستثناء الإيجابية	3.9302	0.9143	مرتفع
37	03	يتابع القائد إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.	3.7382	1.2874	مرتفع
38	01	يتأكد القائد من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.	4.1099	0.8035	مرتفع
39	02	يعالج القائد المباشر أخطاء العاملين في شكل نصائح وإرشادات.	3.9424	0.9524	مرتفع
42 - 40	02	البُعد الثالث: الإدارة بالاستثناء السلبية	3.5707	1.0336	متوسط
40	03	لا يتدخل القائد في أعمال العاملين إلا في حالة حدوث مشكل أو خطأ.	2.9110	1.4206	متوسط
41	02	يتخذ القائد الإجراءات التصحيحية عندما تسير الأمور بشكل خاطئ فقط	3.4712	1.4429	متوسط
42	01	يؤمن القائد بأنه لا حاجة لتغيير شيء ما دامت الأمور ليست سيئة.	4.3298	0.8150	مرتفع
42 - 34	-	الدرجة الكلية لمحوّر القيادة التبادلية	3.6178	1.0769	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

أشارت نتائج الجدول رقم (2-42) إلى أنّ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التبادلي بلغ القيمة (3.61) وانحراف معياري (1.076)، وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إلا أنها تقع ضمن الحدود العليا للفئة ذات الدرجة المتوسطة (2.34 ؛ 3.67)، وهي نتيجة إيجابية تشير أن القيادات الإدارية لمجمع كوندور تمارس القيادة التبادلية والتحويلية في آن واحد، وذلك لحصولها على نفس قيمة المتوسط الحسابي. أمّا بالنظر إلى مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد نمط القيادة التبادلي، نجد أن بُعد "الإدارة بالاستثناء الإيجابية" جاء أولاً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.93) وبدرجة تطبيق مرتفعة وفق مقياس الدراسة المعتمد، يليه بُعد "الإدارة بالاستثناء السلبية" وقد بلغ متوسطه الحسابي القيمة (3.57) وبدرجة متوسطة، ويأتي أخيراً في المرتبة الثالثة بُعد "المكافأة المشروطة" بدرجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.35)، وهي نتائج تعطي انطباعاً إيجابياً نمط القيادة الممارس في مجمع كوندور.

لقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببُعد "الإدارة بالاستثناء الإيجابية" مرتفعة، وقد حصل هذا البُعد على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وتراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (3.73 ؛ 4.10)، وكانت

أقوى فقراته الفقرة رقم (38) وجاء تطبيقها بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10)، ونصّها: "يتأكد القائد من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام"، بينما كانت أضعف الفقرات رقم (37) بمستوى ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وتنصّ على: "يتابع القائد إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها"، أي أن جميع فقرات هذا البُعد جاء تطبيقها مرتفعاً. وتفسّر الطالبة هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية بمجمع كوندور تعمل على مراقبة أداء المرؤوسين وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعديل الانحرافات قبل وقوع الأخطاء، فتعمل هذه القيادات على تقديم النُصح للمرؤوسين من أجل التنبؤ بالمشكلات لتجنب وقوع تلك الأخطاء وتفشيها.

في حين كانت استجابات أفراد عينة الدّراسة حول بُعد "الإدارة بالاستثناء السلبية" متوسطة وحلّت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وتراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (2.91؛ 4.32)، أي بين درجة ممارسة متوسطة ومرتفعة، وكانت الفقرة رقم (42) هي أقوى فقرات هذا البُعد والتي تنصّ على: "يؤمن القائد بأنه لا حاجة لتغيير شيء ما دامت الأمور ليست سيئة" بمتوسط حسابي (4.32)، بينما أضعف الفقرات المتعلقة ببُعد الإدارة بالاستثناء السلبية هي الفقرة رقم (40) ونصّها: "لا يتدخل القائد في أعمال العاملين إلا في حالة حدوث مشكل أو خطأ" بمتوسط حسابي (2.91). وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية بمجمع كوندور لديها ثقة عالية في مرؤوسها، فهذه القيادات على دراية تامة بأن العاملين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تؤهلهم لتحمل مسؤولية أعمالهم المنوطة بهم، وهذا نظير ما يمتلكونه من خبرة وكفاءة في أداء العمل، وبالتالي فالقيادات الإدارية بالمجمع لا تتدخل في شؤون العاملين ومهامهم إلا دعت الضرورة لذلك، بمعنى لا يكون هناك تدخّل للقائد إلا في حالة حدوث مشكلة ما وتكون هذه المشكلة قد استعصى على العاملين حلّها، أي يمنحهم حرية التصرف في حلّ المشكلات التي تواجههم ماداموا قادرين على ذلك، وهنا يظهر مبدأ التفويض والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وفيما يتعلّق بمستوى تطبيق بُعد "المكافأة المشروطة" اتفقت استجابات أفراد العينة على درجة متوسطة وقد جاء ثالثاً بمتوسط حسابي (3.35)، وتراوحت قيم متوسطاته الحسابية بين (3.13؛ 3.56) وهي تقع ضمن الفئة ذات الدرجة المتوسطة (2.34؛ 3.67) وفقاً لسلمّ القياس المعتمد في الدراسة، وكانت أقوى الفقرات المتعلقة ببُعد المكافأة المشروطة هي الفقرة (36) ونصّها: "يقدم القائد المساعدة للعاملين نظير ما يبذلونه من جهد" بمتوسط حسابي (3.56)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (35) وتنصّ على: "يوضح القائد المكافآت التي يمكن أن أحصل عليها عند إنجازي للعمل الذي كُلفت به" بمتوسط حسابي (3.13)، وهي متوسطات متقاربة. وتفسّر الطالبة نتيجة حصول بُعد المكافأة المشروطة على أضعف متوسط حسابي، أنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور تمارس هذا البُعد بدرجة تقلّ عن ممارستها للبعدين السابقين، إلا أنّ ذلك لا يمنع أنها تعمل على توفير كل المساعدات والظروف التي تمكّن العامل من القيام بعمله بشكل أفضل لتحقيق مستوى أداء عالٍ، لذلك فالقيادات الإدارية بمجمع كوندور تسعى وتحرص على مكافأة العاملين ذوي الأداء الجيّد من خلال زيادة المنح وتوفير الترقية أو منح امتيازات إضافية ... الأمر الذي يشجّع العاملين على بذل جهود أكبر في سبيل الحصول على هذه المكافآت، وهنا نجد أن تلك القيادات تحرص على توضيح المكافآت الممكن الحصول عليها، نوعها وحجمها أولاً، فيصبح سهلاً على العامل أن يتوقع ما سيحصل عليه عند قيامه بالأداء المطلوب.

3-2- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال "القيادة الأخلاقية":

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال القيادة الأخلاقية، استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة ممارسة نمط القيادة الأخلاقي بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (3-2-42):

جدول (3-2-42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نمط القيادة الأخلاقية بمجمع

كوندور Electronics مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
43 - 44	01	البُعد الأول: احترام الآخرين	3.9764	1.2282	مرتفع
43	01	يتيح القائد لك فرصة التعبير عن رأيك في جميع الظروف.	4.0366	1.2581	مرتفع
44	02	يهتم القائد بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.	3.9162	1.2368	مرتفع
45 - 47	04	البُعد الثاني: خدمة الآخرين	3.5759	1.3284	متوسط
45	03	يستمع القائد إليك ويهتم لأمر موظفيه.	3.5026	1.3293	متوسط
46	01	يرعى القائد مصالحكم ويدافع عن موظفيه.	3.6178	1.4456	متوسط
47	02	يمد القائد يد العون والمساعدة لجميع موظفيه.	3.6073	1.4281	متوسط
48 - 49	05	البُعد الثالث: الصدق والأمانة	3.3168	1.6600	متوسط
48	02	يفي القائد بوعوده للعاملين معه.	3.2723	1.6793	متوسط
49	01	يتصرف القائد بالصدق في تعامله مع موظفيه.	3.3613	1.6797	متوسط
50 - 51	02	البُعد الرابع: العدالة والإنصاف	3.9005	0.5987	مرتفع
50	02	يبتعد القائد عن الذاتية في تقييم العاملين.	3.4712	0.7594	متوسط
51	01	يحرص القائد على تحقيق العدالة التنظيمية عند اختيار الموظفين للترقية.	4.2390	0.8510	مرتفع
52 - 53	03	البُعد الخامس: بناء المجتمع	3.7592	0.9892	مرتفع
52	01	يشجع القائد العمل ضمن الفريق الواحد.	4.0910	0.8350	مرتفع
53	02	يعمل القائد على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.	3.4084	1.5323	متوسط
43 - 53	-	الدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية	3.5745	0.6334	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-2-42) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على نمط القيادة الأخلاقي قد بلغ متوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (0.633) وهي درجة تقع ضمن المجال المتوسط وفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة، إضافة أنها قيمة تقع في الحدود العليا للدرجة المتوسطة لسلم القياس (2.34؛ 3.67)، وتقود هذه النتيجة إلى القول بأن القيادات الإدارية بمجمع كوندور تمارس القيادة الأخلاقية إضافة إلى القيادة التحويلية، التبادلية

والديمقراطية، كنمط قيادي حديث وتحرص على تبني مبادئها في وترسيخها ضمن ثقافة المجمع، وبالنظر إلى درجة ممارسة كل بُعد من أبعاد هذا النمط القيادي، تشير النتائج أنّ بُعد "احترام الآخرين" جاء أولاً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.97) وبدرجة مرتفعة وفق مقياس الدراسة، يليه بُعد "العدالة" بمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة مرتفعة، ويأتي ثالثاً بُعد "بناء المجتمع" بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، بينما حلّ في المرتبة الرابعة بُعد "خدمة الآخرين" وبلغ متوسطه الحسابي (3.57) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "الصدق والأمانة" بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.31)، وهي نتائج جيّدة وتشير إلى أنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور تمارس نمط القيادة الأخلاقي بين مستوى متوسط ومرتفع، إذن هي قيادات تعي أهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في بناء مجتمع وظيفي قائم على الاحترام، العدالة والإنصاف ... الخ.

وأشارت نتائج ذات الجدول أنّ استجابات أفراد العينة المبحوثة حول بُعد "احترام الآخرين" جاءت مرتفعة، وقد حلّ هذا البُعد في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.97)، وقد تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين القيمتين (3.91 ؛ 4.03)، وكانت أقوى الفقرات المتعلقة بهذا البُعد الفقرة (43) ونصّها: "يتيح القائد لك فرصة التعبير عن رأيك في جميع الظروف"، بينما أضعف فقراته الفقرة (44) ونصّها حول: "يهتم القائد بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم"، وجاء تطبيق كلتا العبارتين بدرجة مرتفعة. وتعزو الطالبة هذه النتيجة بأنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور تدرك أهمية مبدأ الاحترام المتبادل بين القيادات والمرؤوسين، باعتباره مبدأ إداري هام له دور كبير في عطاء العاملين وإخلاصهم لقياداتهم ومنظمتهم، ولما أدركت القيادات هذه الأهمية .. باتت تحرص على إتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم، يتم استشارتهم في بعض جوانب العمل، تتاح لهم الفرصة في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم ... الخ، وهذا راجع للثقة التي تضعها القيادات في العاملين لأنها تدرك جيّداً تمتعهم بقدر عالٍ من الكفاءة والخبرة.

كما يوضح الجدول (3-2-42) أنّ بُعد "العدالة والإنصاف" قد جاء في المرتبة الثانية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة (51) على أعلى متوسط حسابي (4.23) وبدرجة تطبيق مرتفعة ونصّها: "يحرص القائد على تحقيق العدالة التنظيمية عند اختيار الموظفين للترقية"، بينما تأتي الفقرة (50) ثانياً بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة تطبيق متوسطة ونصّها: "يبتعد القائد عن الذاتية في تقييم العاملين". وتفسّر الطالبة هذه النتيجة بأن القيادة في مجمع كوندور تقوم بدرجة ثانية على مبدأ العدالة، من خلال اتباع أسس موضوعية عند اختيار العاملين للترقية، وتوفير فرص تدريبية عادلة لزيادة خبرات العاملين بما يتماشى والتكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى الابتعاد عن الذاتية أثناء تقييم العاملين ... الخ، وبالتالي فقد أدركت القيادات الإدارية بمجمع كوندور بأنّ مبدأ العدالة مبدأ هام لا غنى عنه وذلك لضمان استقرار العاملين في عملهم.

وفيما يتعلق ببُعد "بناء المجتمع" فقد جاء في المرتبة الثالثة وقد انفتحت إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق مرتفعة له بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وكانت أقوى فقراته الفقرة رقم (52) والتي تنصّ على: "يشجع القائد العمل ضمن الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة تطبيق مرتفعة، أمّا الفقرة الأضعف فهي الفقرة رقم (53) وبلغ متوسطها الحسابي (3.40) بدرجة تطبيق متوسطة وجاء نصّها: "يعمل القائد على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين". وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنّ قيادات مجمع كوندور تسعى لبناء مجتمعات وظيفية داخل المجمع، وذلك

بغية إيجاد مكان ينتمي إليه العاملون، حيث أدركت هذه القيادات أن السبيل لذلك هو تشجيع العاملين لأداء المهام ضمن فريق عمل يسوده التعاون والتشارك في المعرفة، بالإضافة إلى السعي لبناء علاقات إيجابية بينهم وتشجيع المنافسة الإيجابية والشريفة بما يساهم في تحقيق الإبداع وبناء ميزة تنافسية للمجمع.

وقد اتفقت استجابات أفراد العينة محل الدراسة على مستوى ممارسة متوسطة فيما يتعلق بـ "خدمة الآخرين" والذي حلّ رابعا بمتوسط حسابي (3.57)، وجاءت أقوى فقراته بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة تطبيق متوسطة وهي الفقرة رقم (46) ونصّها: "يرعى القائد مصالحكم ويدافع عن موظفيه"، بينما كانت أضعف الفقرات هي الفقرة رقم (45) والتي تنصّ على: "يستمع القائد إليكم ويهتم لأمر موظفيه" بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة تطبيق متوسطة. وتفسّر الطالبة هذه النتيجة بأنّ هناك اهتمام من طرف القيادات الإدارية بمجمع كوندور بخدمة العامل وتوفير المناخ المناسب الذي يساعده على أداء عمله بكفاءة، إضافة إلى ذلك، هناك اهتمام بمصلحة الموظف ووضعها موضع الصدارة في خطط المجمع، وذلك نظرا للمكانة التي يحظى بها الفرد العامل في مجمع كوندور.

في حين أشارت نتائج الجدول أنّ بُعد "الصدق والأمانة" قد حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة ممارسة متوسطة، وكانت الفقرة (49) الأكثر تطبيقاً بمتوسط حسابي قدره (3.36) ونصّها: "يتصف القائد بالصدق في تعامله مع موظفيه"، بينما حلّت الفقرة رقم (48) ثانيا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.27) وتنصّ على: "يفي القائد بوعوده للعاملين معه"، وكانت درجة ممارسة كلا العبارتين متوسطة. وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنّه على الرغم من حلول هذا البُعد أخيرا إلا أنّ النتيجة لا تنفي عدم توفره، فالقيادات الإدارية بمجمع كوندور كذلك تسعى لترسيخ هذا المبدأ أوساط العاملين (المجتمع الوظيفي)، بل تحرص على زرع القيم الأخلاقية والتخلي بروح الصدق والأمانة من خلال الإخلاص في العمل وأدائه بإتقان والذي يعتبر واجبا على القائد والعاملين سواء، لأنّ أداء العمل بإتقان تعود منفعتة على الجميع، وهذا ما حقّقه مجمع كوندور من تقدّم وتطور وزيادة في الإنتاجية ودخول عالم المنافسة من بابه الواسع. لأنه إذا انعدم الصدق قلّت الأمانة وانعدمت الثقة، وبالتالي لن تعود القيادات جديرة بالاعتمادية والموثوقية وبالتالي يقلّ احترام العاملين لهم، والنتائج المتوصل إليها تُثبت عكس ذلك.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور إبداع الموارد البشرية

يتناول هذا المطلب وصفاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إبداع الموارد البشرية، من خلال عرض درجة تطبيق كل بُعد للمهارات الإبداعية وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المهارات الإبداعية (مجتمعة):

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إبداع الموارد البشرية، استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة توافر المهارات الإبداعية لدى العاملين بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل مستوى توافر كل بُعد من أبعاد المهارات الإبداعية والدرجة الكلية للمحور (إبداع الموارد البشرية) وترتيبها تنازليا وفق متوسطاتها الحسابية، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (43):

جدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إبداع الموارد البشرية (المهارات الإبداعية

مجتمعة) بمجمع كوندور Electronics مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية (n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	المحاور / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
54 – 58	01	الطلاقة الفكرية	3.8356	1.187	مرتفع
59 – 62	04	الأصالة الفكرية	3.3796	1.350	متوسط
63 – 66	02	المرونة الفكرية	3.6726	1.190	متوسط
67 – 70	03	الحساسية للمشكلات	3.6489	1.287	متوسط
71 – 73	05	روح المخاطرة	3.2969	1.375	متوسط
54 – 73	-	الدرجة الكلية لمحوّر إبداع الموارد البشرية	3.5667	1.247	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير نتائج الجدول رقم (43) أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة قد اتفقت على توافر المهارات الإبداعية بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.247) وهي درجة متوسطة وتقع ضمن المجال المتوسط حسب المقياس المعتمد في هذه الدراسة (2.34 ؛ 3.67)، وقد تراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.29 ؛ 3.83)، أي بين درجة متوسطة ومرتفعة، وجاءت أول أبعاده توافراً بعد "الطلاقة الفكرية" بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (3.83)، يليه بعد "المرونة الفكرية" بمتوسط حسابي (3.67) ويأتي ثالثاً بعد "الحساسية للمشكلات" وبلغ متوسطه الحسابي (3.64) وحلّ في المرتبة الرابعة بعد "الأصالة الفكرية" بمتوسط حسابي (3.37) ويأتي أخيراً بعد "روح المخاطرة" وقُدّر متوسطه الحسابي بـ (3.29). وهذه النتائج تقود إلى القول بأنّ العاملين بمجمع كوندور الإلكترونيس تتوافر لديهم مهارات إبداعية متوسطة إلى مرتفعة، وهي نتيجة إيجابية وتفسح المجال لدراسة مصدر هذا الإبداع وهل يعود للنمط القيادي الممارس أم لمتغيرات أخرى، ويعرض العنصر الموالي تحليل مفصل لهذه المهارات الإبداعية.

ثانياً- التحليل الوصفي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة لكل بُعد من المهارات الإبداعية:

من أجل تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إبداع الموارد البشرية، استعانت الطالبة بالإحصاء الوصفي وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة آرائهم حول درجة توافر المهارات الإبداعية لدى العاملين بمجمع كوندور، وقد تم فحص استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للبُعد وهو ما توضّحه الجداول الموالية.

1- عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستوى توافر بُعد "الطلاقة الفكرية":

يوضح الجدول رقم (1-44) نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات بُعد الطلاقة الفكرية والدرجة الكلية له، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية:

جدول (1-44): استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مستوى توافر بُعد "الطلاقة الفكرية" بمجمع كوندور مرتبة

تنازليًا وفق المتوسّطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
54	02	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة.	4.0366	1.258	مرتفع
55	01	لدي إمكانية وقدرة لاقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	4.1047	1.080	مرتفع
56	03	أتمتع بقدرة فائقة على معالجة مشاكل العمل بدقة.	3.9162	1.236	مرتفع
57	05	أتمتع بمهارات الحوار والتعليق البناء على آراء الآخرين في العمل.	3.5026	1.329	متوسط
58	04	لدي القدرة على عرض أفكارى وشرحها بشكل واضح دقيق.	3.6178	1.445	متوسط
58 – 54	01	الدرجة الكلية لبُعد الطلاقة الفكرية	3.8356	1.187	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

يشير الجدول رقم (1-44) إلى أنّ درجة موافقة أفراد عينة الدّراسة على بُعد "الطلاقة الفكرية" جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، وقد حلّ هذا البُعد في المرتبة الأولى من بين المهارات الإبداعية الخمس، وقد تراوحت قيم متوسّطاته الحسابية ما بين (3.50 ؛ 4.10)، أي بين درجة متوسطة ومرتفعة حسب المقياس المعتمد في الدّراسة، وقد كانت أقوى الفقرات التي تعبّر عن هذا البُعد هي الفقرة (55) والتي تنص على: "لدي إمكانية وقدرة لاقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل"، وتتوفر لدى المرؤوسين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10)، بينما كانت أضعف الفقرات التي تتعلّق بالطلاقة الفكرية الفقرة (57) ونصها: "أتمتع بمهارات الحوار والتعليق البناء على آراء الآخرين في العمل"، وتتوفر لدى المرؤوسين بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50). وتفسّر الطالبة حصول بُعد الطلاقة الفكرية على المرتبة الأولى إلى أنّ العاملين بمجمع كوندور يمتلكون قدرة وسرعة فائقة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل، من خلال تقديم كمّ من الأفكار في فترة زمنية وجيزة، لذلك يعتبر العامل متفوقا على غيره لأنه يستطيع معالجة مشاكل العمل بدقة من خلال شرح الوضع بشكل واضح ودقيق، وبحصول هذا البُعد على مرتبة أولى يعني أن العاملين بمجمع كوندور على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسرعة توليدها.

2- عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستوى توافر بُعد "الأصالة الفكرية":

يوضح الجدول (2-44) النتائج الوصفية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول كل فقرة من بُعد الأصالة الفكرية والدرجة الكلية له، باستخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليًا وفق المتوسط الحسابي:

جدول (2-44): استجابات أفراد عينة الدّراسة حول مستوى توافر بُعد "الأصالة الفكرية" بمجمع كوندور مرتبة

تنازليًا وفق المتوسّطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
59	01	لدي قدرة على إنتاج أفكار جديدة ولم يطرحها أحد قبلي.	3.6073	1.428	متوسط
60	04	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز مهامي وحل مشاكل عملي.	3.2723	1.679	متوسط

متوسط	1.679	3.3613	أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي.	02	61
متوسط	1.119	3.2775	أحاول القيام بالمهام المسندة إلي بطريقة متجددة ومتطورة.	03	62
متوسط	1.350	3.3796	الدرجة الكلية لبُعد الأصالة الفكرية	04	62 – 59

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

من نتائج الجدول (2-44) يتضح أنّ متوسط استجابات أفراد العينة حول بُعد "الأصالة الفكرية" قد بلغ القيمة (3.37) وهي درجة متوسطة تبعاً لسلم القياس المعتمد في هذه الدراسة، لأنها تنتمي للفئة ذات المستوى المتوسط المنحصر بين (2.34 ؛ 3.67)، وقد جاء ترتيب هذا البعد رابعاً بعد كل من بُعد الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات، وقد تراوحت قيم متوسطاته الحسابية بين (3.60 ؛ 3.27) وكلها قيم تقع في الحدود العليا للفئة المتوسطة، وكانت أقوى فقراته الفقرة (59) والتي نصّها: "لدي قدرة على إنتاج أفكار جديدة ولم يطرحها أحد قبلي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة (3.60)، بينما أضعف الفقرات المتعلقة بهذا البعد هي الفقرة رقم (60) ونصّها: "أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز مهامي وحل مشاكل عملي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.27). وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين بمجمع كوندور يتمتعون بقدر متوسط من الأصالة الفكرية، حيث بإمكانهم طرح أفكار جديدة بعيدة عن المألوف والمعتمد، كما يسعون إلى معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل بأساليب مبتكرة بالإضافة إلى الابتعاد عن تقليد الآخرين في القيام بالمهام التي هي من اختصاصهم وبالتالي إنجازها بطرق جديدة، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وإنجاز العمل بكفاءة، وهو ما يؤكد واقع مجمع كوندور من سعيه المستمر للتغيير والبحث عن الأفكار الجديدة والمبتكرة للتوصل إلى حلول فريدة بمحاكاة عالم التكنولوجيا الحديثة.

3- عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستوى توافر بُعد "المرونة الفكرية":

يوضح الجدول رقم (3-44) نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات بُعد المرونة الفكرية والدرجة الكلية له، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية:

جدول (3-44): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد "المرونة الفكرية" بمجمع كوندور مرتبة

تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
63	04	أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها.	3.1361	1.306	متوسط
64	03	أنا على استعداد دائم لتغيير موقفي إذا اقتنعت بعدم صحته.	3.4660	1.565	متوسط
65	02	بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة.	4.0066	1.218	مرتفع
66	01	أحرص دائماً لإيجاد طرق مختلفة وفعالة لأداء المهام المسندة إلي.	4.0817	1.180	مرتفع
66 – 63	02	الدرجة الكلية لبُعد المرونة الفكرية	3.6726	1.190	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير نتائج الجدول (44-3) أنّ بُعد "المرونة الفكرية" قد حلّ في المرتبة الثانية بعد "الطلاقة الفكرية" بمتوسط حسابي قدره (3.67) وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وهي قيمة متوسطة حسب المقياس المعتمد (2.34 ؛ 3.67)، وقد تراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.13 ؛ 4.08)، بمعنى، تباينت درجة توافر عباراته بين متوسط ومرتفع، حيث يُلاحظ أنّ أعلى الفقرات التي تعبر عن هذا البُعد هي الفقرة رقم (66) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة مرتفعة وتنصّ على: "أحرص دائماً لإيجاد طرق مختلفة وفعالة لأداء المهام المسندة إلي"، بينما أقل الفقرات تعبيراً عنه كانت الفقرة (63) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.13) ونصّها: "أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وتحاول الاستفادة منها" وبدرجة متوسطة. وتفسر الطالبة النتيجة المتحصّل عليها إلى أنّ العاملين بمجمع كوندور يحرصون على القيام بعملهم بأكثر من طريقة وأداء المهام المسندة لهم بكفاءة، بمعنى لديهم القدرة على تقديم اقتراحات وحلول متنوعة للمشكلة الواحدة، كما أنّ لديهم فكر مرن وليس متصلّب، وهم على استعداد لتغيير موقفهم اتجاه أمر ما في حال اقتناعهم بعدم صحته، بالإضافة إلى ذلك لا يهتمون بعدد الحلول التي يمكن اقتراحها لحل المشكلة بل بنوعية هذه الحلول، وكيفية تحويل مسارات تلك الحلول والأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت عدم فعاليتها.

4- عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستوى توافر بُعد "الحساسية للمشكلات":

يبين الجدول رقم (44-4) نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات بُعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البُعد، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية.

جدول (44-4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد "الحساسية للمشكلات" بمجمع كوندور

مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
67	01	لدي القدرة على تصور بدائل مختلفة عند التعامل مع المشكلة الواحدة.	3.9012	1.136	مرتفع
68	04	لدي القدرة على توقع واكتشاف المشكلة قبل حدوثها في العمل.	3.4716	1.309	متوسط
69	02	لدي القدرة على طرح المشكلة ومعرفة الأسباب المؤدية إليها.	3.6008	1.345	متوسط
70	03	أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة.	3.6073	1.428	متوسط
70 – 67	03	الدرجة الكلية لبُعد الحساسية للمشكلات	3.6452	1.287	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

تشير نتائج الجدول رقم (44-4) أنّ قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "الحساسية للمشكلات" بلغت القيمة (3.64) بانحراف معياري (1.287)، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المتوسطة حسب المقياس المعتمد في هذه الدراسة، وقد جاء ترتيب هذا البُعد ثالثاً بعد كل من الطلاقة والمرونة. وتراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.47 ؛ 3.90)، بمعنى تباينت قيم متوسطاته الحسابية بين المستوى المتوسط والمرتفع، وكان أعلى

متوسط حسابي قيمته (3.90) وتمثله الفقرة (67) والتي نصّها: "لدي القدرة على تصور بدائل مختلفة عند التعامل مع المشكلة الواحدة" وبدرجة مرتفعة، بينما أضعف الفقرات التي مثلت البُعد هي الفقرة (68) بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة متوسطة ونصّها: "لدي القدرة على توقع واكتشاف المشكلة قبل حدوثها في العمل". وتفسّر طالبة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين بمجمع كوندور بإمكانهم إدراك الأزمات والمشكلات مهما اختلفت المواقف، كما أنّ لديهم القدرة على اكتشاف المشكلة والتنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي فهم يستطيعون رؤية العديد من المشاكل في الموقف الواحد، وهذا ما يميزهم عن باقي العاملين العاديين، وأنّ تلك المواقف تمثل مشكلات حقيقية وتحتاج إلى تحديد واضح ودقيق ودراسة من حيث حجمها، أبعادها والأسباب المؤدية إليها، ومن ثم إيجاد الحلول لها.

5- عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمستوى توافر بُعد "روح المخاطرة":

يوضح الجدول رقم (5-44) نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات بُعد روح المخاطرة والدرجة الكلية له، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية:

جدول (5-44): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر بُعد "روح المخاطرة" بمجمع كوندور مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

(n = 191)

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
71	03	أحرص على تطبيق أفكار جديدة في العمل مهما كانت النتائج.	3.2513	1.587	متوسط
72	01	أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل.	3.3710	1.581	متوسط
73	02	أبادر بتجريب الجديد وأقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح.	3.2685	1.209	متوسط
73 – 71	05	الدرجة الكلية لبُعد روح المخاطرة	3.2969	1.375	متوسط

المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

يوضح الجدول رقم (5-44) أنّ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد "روح المخاطرة" قد بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.375) وبدرجة متوسطة، وجاء هذا البُعد في المرتبة الخامسة والأخيرة بين باقي المهارات الإبداعية، وتراوحت قيم متوسطاته الحسابية ما بين (3.25 ؛ 3.37)، بمعنى جميع قيم المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد تقع ضمن الحدود العليا للفئة المتوسطة (2.34 ؛ 3.68) حسب مقياس الدراسة، وكانت أقوى فقراته رقم (72) والتي تنصّ على: "أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل" بمتوسط حسابي (3.37)، بينما كانت أضعف الفقرات (71) بمتوسط حسابي (3.25) ونصّها: "أحرص على تطبيق أفكار جديدة في العمل مهما كانت النتائج". وتعزو طالبة هذه النتيجة إلى أنّ العاملين بالمجمع يمتلكون شجاعة في تحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي يتخذونها في عملهم، وبالتالي يمتلكون الجرأة على تعريض أنفسهم للفشل والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكارهم، وفق مبدأ أنّه يجب تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح، وبالتالي هم يميلون إلى أخذ زمام المبادرة في تبني وتطبيق الأفكار الجديدة وتحمل النتائج المترتبة عنها، لذلك هذا البُعد يحتاج مزيداً من الاهتمام من طرف القيادات لتطويره وتنميته.

المبحث الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وكذا استخدام تحليل التباين واختبار (ت) للمتغيرات المستقلة، وذلك لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية متمثلة في الأنماط القيادية) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية متمثلاً في المهارات الإبداعية للعاملين) بمجمع كوندور Electronics برج بوعرييج من وجهة نظر العاملين، وتحليل هذه العلاقة، تفسيرها ومناقشتها.

المطلب الأول: نتائج اختبار الارتباطات بين متغيرات الدراسة

قبل القيام بدراسة علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، قامت الطالبة في هذا المحور بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية بين المستقل القيادة الإدارية بأبعادها (الأنماط القيادية) مع المتغير التابع الإبداع (المهارات الإبداعية)، والجدول رقم (46) يوضح نتائج هذا الاختبار. وقبل ذلك تجدر الإشارة أولاً إلى تبيان مجالات قياس قوة معاملات الارتباط (بيرسون) كما هو موضح في الجدول رقم (45):

جدول (45): مجالات قياس قوة معامل الارتباط (بيرسون)

مجالات قياس قوة معامل الارتباط بيرسون (R)			-
لا يوجد ارتباط	يوجد ارتباط		
R = 0	ارتباط سلبي	ارتباط إيجابي	درجة الارتباط
-	$-0.3 > R \geq -0.1$	$0.3 > R \geq 0.1$	ضعيف جدا
-	$-0.5 > R \geq -0.3$	$0.5 > R \geq 0.3$	ضعيف
-	$-0.7 > R \geq -0.5$	$0.7 > R \geq 0.5$	متوسط
-	$-0.9 > R \geq -0.7$	$0.9 > R \geq 0.7$	قوي
-	$-1 > R \geq -0.9$	$1 > R \geq 0.9$	قوي جدا
-	$R = (-1)$	$R = (1)$	ارتباط تام

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول (1-46): نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (مجتمعة) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"

الإبداع	روح المخاطرة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الأصالة	الطلاقة	-	الأنماط القيادية
0.503**	0.502**	0.501**	0.513**	0.523**	0.444**	معامل الارتباط	القيادة التقليدية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.932**	0.947**	0.903**	0.890**	0.939**	0.906**	معامل الارتباط	القيادة الحديثة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.893**	0.904**	0.870**	0.865**	0.906**	0.851**	مستوى الدلالة	القيادة الإدارية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج (SPSS.V24)

الجدول (2-46): نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (منفصلة) باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"

الأنماط القيادية	-	الطلاقة	الأصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات	روح المخاطرة	الإبداع
القيادة الأوتوقراطية	معامل الارتباط	- 0.235**	- 0.123	- 0.210**	- 0.135	- 0.122	- 0.171*
	مستوى الدلالة	0.001	0.089	0.004	0.062	0.093	0.018
القيادة الديمقراطية	معامل الارتباط	0.808**	0.840**	0.762**	0.797**	0.865**	0.827**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة الحرة	معامل الارتباط	0.027	0.025	0.129	0.040	0.021	0.041
	مستوى الدلالة	0.712	0.732	0.074	0.578	0.775	0.569
القيادة التحويلية	معامل الارتباط	0.803**	0.880**	0.744**	0.773**	0.830**	0.803**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة التبادلية	معامل الارتباط	0.782**	0.886**	0.808**	0.822**	0.889**	0.849**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	0.906**	0.856**	0.887**	0.869**	0.838**	0.888**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج (SPSS.V24) * دالة عند مستوى دلالة (0.05) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجداول رقم (46) أنّ متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة توجد بينها علاقات ارتباط معنوية موجبة وسالبة وأخرى غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ويمكن توضيحها كالآتي:

- يوضّح الجدول رقم (1-46) أنّ القيادة التقليدية (مجتمعة) ترتبط ارتباط معنوي، موجب ومتوسط مع إبداع الموارد البشرية، وقد بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.503) وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى دلالة (0.05). كما ترتبط ارتباط معنوي، موجب ومتوسط مع أبعاد الإبداع (المهارات الإبداعية) منفصلة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين القيمتين (0.444 ؛ 0.523) وهي قيم موجبة ودالة معنويًا. بمعنى أنّ للقيادة التقليدية دور متوسط في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور الإلكترونيس... (1).

- يوضح الجدول رقم (1-46) أنّ القيادة الحديثة (مجتمعة) ترتبط ارتباط معنوي، موجب وقوي مع إبداع الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.932) وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى دلالة (0.05). كما أنّها ترتبط ارتباط معنوي، موجب وقوي مع أبعاد الإبداع (المهارات الإبداعية) منفصلة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين القيمتين (0.890 ؛ 0.947) وهي قيم موجبة ودالة معنويًا. بمعنى أنّ للقيادة الحديثة دور كبير في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور الإلكترونيس... (2).

- من النتيجة (1) و(2) يتضح أنّ نسبة الإبداع المسجلة لدى العاملين وفق النتائج الأولية الوصفية لا تعود إلى القيادة التقليدية بدرجة أولى، بل يتضح بالنظر إلى قيمتي معامل الارتباط "بيرسون" أنّ مستوى الإبداع المحقق يعود بدرجة أولى

القيادة الحديثة بأبعادها، ثم بعد ذلك إلى القيادة التقليدية بدرجة ثانية. بمعنى كل من القيادة التقليدية والحديثة لهما دور في تنمية الإبداع لدى العاملين والذي سيتم اكتشافه في المطلب الموالي.

- يوضح الجدول (2-46) أنّ أنماط القيادة التقليدية كمتغيرات مستقلة تختلف في درجة ارتباطها بمتغير الإبداع، فيتضح أنّ النمط الديمقراطي يرتبط ارتباطاً معنوياً، موجبا وقويا مع متغير الإبداع عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.827) بمستوى دلالة (0.000). بينما يتضح أنّ النمط الأوتوقراطي يرتبط ارتباطاً معنوياً، سلباً وضعيفاً مع متغير الإبداع، إذ بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (- 0.171) بمستوى دلالة (0.018). في حين يتضح أنّ نمط القيادة الحر لا يرتبط بمتغير الإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.041) بمستوى دلالة (0.569) وهي غير دالة معنوياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهنا يمكن القول أنّ إبداع العاملين بمجمع كوندور يتأثر إيجاباً بنمط القيادة الديمقراطي، أي أنه كلما ازداد تبني القيادات الإدارية بالمجمع للنمط الديمقراطي كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين، بينما يتأثر إبداع العاملين سلباً بنمط القيادة الأوتوقراطي، أي أنه كلما ازداد تبني القيادات الإدارية بالمجمع لنمط القيادة الأوتوقراطي كلما أدى ذلك إلى تدني مستوى الإبداع لدى العاملين، في حين أن مستوى إبداع العاملين لا يتأثر بنمط القيادة الحر.

- يضاف إلى ذلك؛ ومن نتائج ذات الجدول رقم (2-46) يتضح أنّ أنماط القيادة الحديثة كمتغيرات مستقلة ترتبط وبدلالة إحصائية مع متغير الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" للقيادة التحويلية، التبادلية والأخلاقية بمتغير الإبداع على التوالي: (0.803)؛ (0.849)؛ (0.888)، بمستويات دلالة (0.000)؛ (0.000)؛ (0.000)، وهي قيم معنوية، موجبة وقوية لأنها أكبر من (70%)، وهذا يعني أنّ القيادة الحديثة بأنماطها المختلفة تساهم وبدرجة كبيرة في تنمية الإبداع لدى العاملين بمجمع كوندور. وتعد القيادة الأخلاقية الأكثر مساهمة، يليها نمط القيادة التبادلي، وتساهم القيادة التحويلية في تنمية إبداع العاملين بدرجة تقل عن النمطين السابقين.

المطلب الثاني: نتائج اختبار علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

يناقش هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، وهذه الدراسة تعتمد بشكل أساس على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، فهي تسعى لاختبار مدى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الإدارية التقليدية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرّة) والحديثة (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية) في مستوى إبداع العاملين بمجمع - كوندور الإلكتروني - والذي يمثل المتغير التابع، وذلك لمعرفة أكثر هذه المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، ومن ثم بناء التوليفات التي تظهر علاقة التأثير بين تلك المتغيرات.

أولاً- اختبار علاقة الأثر بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية

قبل البدء في اختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل الأول (القيادة التقليدية) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)؛ تم التأكد أولاً من قوة نموذج الدراسة من خلال التحقق من:

- عدم وجود مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity): أو الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال الاعتماد على قيمة كل من معامل تضخم التباين (VIF) والتي لا يجب أن تتجاوز قيمتها (10) ومعامل التحمل

- أو التباين المسموح به (Tolerance) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.05) – انظر الجدول رقم (40) – لأنه من شروط تحليل الانحدار عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- التوزيع الطبيعي للبيانات (Test of Normality): وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) – انظر الجدول رقم (39) –
- الخطية: أي وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل الأول (القيادة التقليدية) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). وهو ما يوضحه انتشار البواقي للبيانات في الشكل رقم (40).

وبعد التأكد من قوة نموذج الدراسة، أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات كما هو الآتي:

حيث سيتم في هذا المحور اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تحتوي على ثلاث فرضيات فرعية. وسيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار علاقة التأثير بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية، وبعدها سيتم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الاختبار نفسه.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

الفرضية الصفرية (H_{1-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{1-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ولاختبار صحة هذه الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي هو نموذج إحصائي يقوم على تقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، بحيث ينتج من هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل، ويمكن صياغة العلاقة الإحصائية بالنموذج التالي¹:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

حيث:

Y_i : هو المتغير التابع؛ x_i : هو المتغير المستقل؛ ε_i : هو الخطأ العشوائي؛ β_0 : هي قيمة ثابتة تعبر عن قيمة Y عندما تكون x تساوي الصفر؛ β_1 : تعبر عن ميل الخط المستقيم الذي يوضح العلاقة.

وجاءت النتائج موضحة في الجدول (1-47) والجدول (2-47):

¹ - تحليل الانحدار، تاريخ الاطلاع: 2019/12/27، من الموقع:

جدول (1-47): ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة
الانحدار	74.915	1	74.915	64.133	0.503	0.253	0.000*
الخطأ	220.777	189	1.168				دال
المجموع	295.692	190					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

جدول (2-47): معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية

النموذج	المعاملات غير المعلمية		المعاملات المعلمية	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
	Sdt. Error	β				
الثابت	0.603	- 1.192		- 1.976	0.050*	رفض الفرضية
القيادة التقليدية	0.194	1.552	0.503	8.008	0.000*	الصفحية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير نتائج الجدول (1-47) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ومتوسطة بين القيادة التقليدية وتنمية إبداع الموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" والتي بلغت (R = 0.503) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإن القيادة التقليدية تفسر وبمعنوية ما مقداره (25.3%) من التباين الكلي للمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²)، وهي نسبة مقبولة وتشير إلى ملاءمة النموذج. بمعنى، أن 25.3% من التباين الحاصل في إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics مصدره القيادة التقليدية. أما النسبة الباقية (74.7%) فتعود لعوامل عشوائية أخرى أو تعود للخطأ. ثم بالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وقيمة (F) والتي بلغت (64.133)، يتضح أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي يوجد أثر معنوي للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور. كما يتضح من الجدول (2-47) أن قيمة اختبار (t-test) لنموذج الانحدار البسيط ذات دلالة معنوية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). كما يُلاحظ من خلال قيمة (Beta) والتي بلغت (0.503) وهي ذات قيمة موجبة وذات دلالة معنوية. وبالتالي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics. ومنه؛ يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

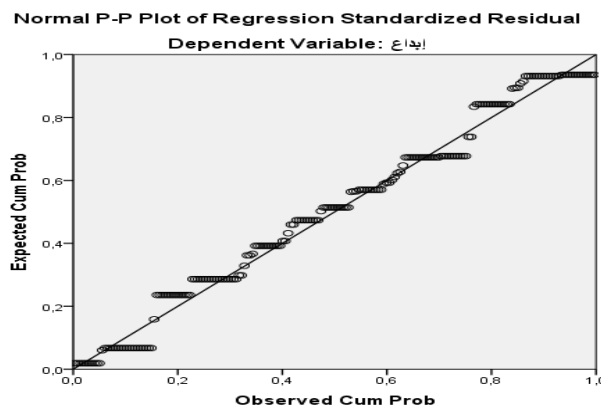
$$Y = - 1.192 + 1.552x_1$$

وهذه المعادلة تم التأكد من صحتها من خلال لوح الانتشار الممثل في الشكل رقم (41).

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). X_1 : المتغير المستقل الأول (القيادة التقليدية).
 β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (- 1.192) β_1 : ميل الخط المستقيم أو معامل الانحدار وقيمته (1.552).

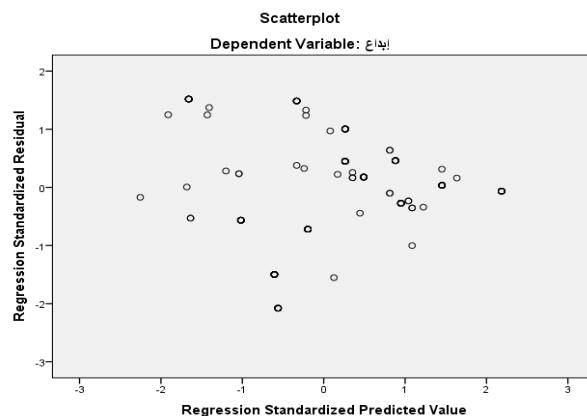
ويلاحظ من الشكل رقم (41) نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح تجمُّع البيانات حول الخط المستقيم، أي أنّ البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي والذي هو شرط من شروط تحليل الانحدار.

شكل (39): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل "القيادة التقليدية" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"



المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

شكل (40): انتشار البواقي للمتغير المستقل "القيادة التقليدية" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"

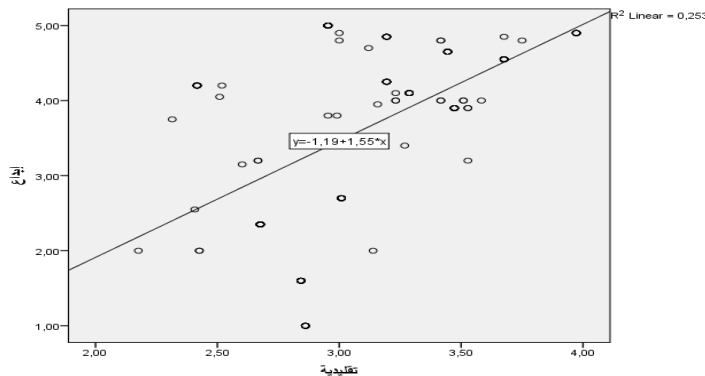


المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

يبين الشكل (40) انتشار البواقي للمتغير المستقل "القيادة التقليدية" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"، إذ يتضح أنّ البواقي المعيارية تنتشر وبشكل جيّد حول خط الصفر، كما يتضح عدم وجود نمط معيّن لتوزيع النقاط، وبالتالي فإنّ شرط الخطية أيضا محقق والذي هو أحد شروط تحليل الانحدار، الأمر الذي يدل على أنّ التّموذج جيّد ويدل على أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل (القيادة التقليدية) والمتغير التابع (الإبداع).

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية وهي علاقة إيجابية بخط مستقيم والذي يمثل نموذج خط الانحدار وفق الشكل رقم (41):

شكل (41): نموذج خط الانحدار للعلاقة بين القيادة التقليدية وإبداع الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

وفي ضوء النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{1-0}) وقبول الفرضية البديلة (H_{1-1}). ونصّها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

2- اختبار صحة الفرضيات الفرعية:

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها في المطلب الأول: فإنّ الضّرورة تستدعي اختبار صحة الفرضيات الفرعية باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، لأنّ الأنماط القيادية المكوّنة للقيادة التقليدية مختلفة من حيث مضمونها، فمنها السّالبة ومنها الإيجابية، لذلك .. يعدُّ هذا الاختبار المناسب في هذه الحالة.

1-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: تنصّ الفرضية الفرعية الأولى على:

الفرضية الصفرية (H_{1-1-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأوتوقراطية بأبعادها (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{1-1-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأوتوقراطية بأبعادها (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ولاختبار صحة هذه الفرضية: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise) – انظر الجدول رقم (1-48) والجدول رقم (2-48) – وذلك لمتابعة تدرج دخول المتغيرين المستقلين الجزئيين (القيادة الأوتوقراطية

المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) إلى معادلة الانحدار وفحص أي منها أكثر تنبؤًا بالمتغير التابع (الإبداع)، مع ترتيب أهمية هذه المتغيرات في عملية التأثير في المتغير التابع، أو استبعاد المتغير عديم التأثير في وجود المتغير الآخر، وبناء النموذج الأمثل ذو التأثير المهم للقيادة الأوتوقراطية في إبداع العاملين.

جدول (1-48): معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الأوتوقراطية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^b				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	Std. of the Estimate
1	- 0.186 ^a	0.035	0.030	1.22886
a Predictors: (Constant), المتغير المستقل الجزئي- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة), (نموذج 1)				
b Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يشير الجدول (1-48) لوجود نموذج واحد لمعادلة خط الانحدار، ويظهر أن متغير أو بُعد "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة" يُعد البُعد الوحيد الذي دخل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، إذ يفسر هذا البُعد وبمعنوية ما مقداره (3.5%) من التباين في إبداع العاملين. أما البُعد الثاني (القيادة الأوتوقراطية الخيرة) لا يظهر له تأثير معنوي في المتغير التابع (الإبداع)، لذلك لم يدخل النموذج. بمعنى أن (3.5%) من إبداع العاملين في مجمع كوندور يعود إلى بُعد (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة) ويضمن هذا البُعد ارتباط خطي سلبي مقداره (- 0.186) مع المتغير التابع. ويُظهر النموذج الوحيد رقم (1) المبين في الجدول (2-48) - المتعلق بتحليل الأنوفا - جدوى متابعة دراسة معامل الانحدار الجزئي لبُعد (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة) لتبيان أثره في المتغير التابع، حيث بلغت (F) للنموذج رقم (1) القيمة (6.811) مع درجات حرية (df= 1, 189) والقيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (SIG= 0.010) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (2-48): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الأوتوقراطية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
	النموذج (Model)	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	10.285	1	10.285	6.811	0.010 ^b
	Residual	285.408	189	1.510		
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)						
b. Predictors: (Constant): النموذج رقم (1): المتغير المستقل الجزئي (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

وبخصوص الجدول (3-48)، ما يُلاحظ هو أن هناك تأثير معنوي وسلبي لبُعد (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة)، وبلغ مقدار تأثير هذا البُعد في المتغير التابع (الإبداع) وفقا لمعامل الانحدار الجزئي (-0.359) والقيمة الاحتمالية لهذا البُعد (P-Value) تساوي (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن ترجمة هذه النتيجة كما يلي: كلما ازدادت درجة اعتماد بُعد "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة" بمجمع كوندور بوحدة واحدة كلما انخفض إبداع المورد

البشري بنسبة (35.9%). وبالتالي فإنه باستخدام طريقة Stepwise في تحليل الانحدار المتعدد اتضح أن بُعد "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة" هو البُعد الوحيد بين أبعاد القيادة الأوتوقراطية الذي ساهم في بناء معادلة الانحدار.

جدول (3-48): معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أبعاد القيادة الأوتوقراطية في تنمية الإبداع (Stepwise)

المعاملات ^a							
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig	
	B	Std. Error	Beta				
1	الثابت	β_0	4.363	0.306	14.274	0.000	
	x_1	قيادة أوتوقراطية متسلطة	β_1	- 0.359	0.137	- 0.186	0.010

a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

استنادا إلى هذه النتائج؛ ومن أجل تمثيل العلاقات السابقة؛ وبما أنه تم استبعاد بُعد "القيادة الأوتوقراطية الخيرة" من النموذج، وذلك لانعدام تأثيره المعنوي في المتغير التابع (الإبداع)، وبما أنه يوجد متغير أو بُعد وحيد دخل معادلة الانحدار الخطي المتعدد ألا وهو "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة"؛ يمكن صياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة خط الانحدار وفق الشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (4.363)

x_1 : بُعد (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة). β_1 : ميل الخط المستقيم أو معامل انحدار x_1 (- 0.359).

ومنه تصبح المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = 4.363 - 0.359x_1$$

مما سبق؛ يتضح وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) وضعيفة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإبداع الموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (-0.186) ومعامل الانحدار الجزئي (-0.359) بمستوى معنوية (Sig = 0.010) والتي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى معنوية النموذج وبالتالي فإن القيادة الأوتوقراطية تفسر وبمعنوية ما مقداره (3.5%) من التباين الكلي في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، أما النسبة الباقية (96.5%) فتعود لعوامل عشوائية أخرى أو تعود للخطأ. وأنه كلما ازداد تبني قيادات مجمع كوندور لبُعد "القيادة الأوتوقراطية المتسلطة" بوحدة واحدة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى إبداع العاملين بالمجمع بنسبة (35.9%) بالاعتماد على قيمة معامل الانحدار الجزئي. كما يتضح من الجدول رقم (3-48) أن قيمة الاختبار (t-test) لنموذج الانحدار المتعدد معنوية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لها (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). كما يُلاحظ من خلال قيمة (Beta) والتي بلغت (-0.186) وهي قيمة سالبة وذات دلالة إحصائية.

وبالتالي يوجد تأثير معنوي عكسي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics. ويعود التأثير لبُعد القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.

في ضوء النتائج السابقة؛ يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{1-1-0}) وقبول الفرضية البديلة (H_{1-1-1}). ونصّها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية بأبعادها (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

2-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ الفرضية الفرعية الثانية على:

الفرضية الصفرية (H_{1-2-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{1-2-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ولاختبار صحة هذه الفرضية؛ تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) – انظر الجدول رقم (1-49) والجدول رقم (2-49) – وذلك من أجل متابعة تدرج دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (التفويض، المشاركة، والعلاقات الانسانية) إلى معادلة خط الانحدار وفحص أي من تلك المتغيرات الجزئية أو الأبعاد أكثر تنبؤاً بإبداع العاملين (المتغير التابع)، وبناء النموذج الأمثل ذو التأثير المهم للقيادة الديمقراطية في إبداع العاملين، وميزة هذه الطريقة (Stepwise) هو أنها تضمن حذف المتغيرات التي تشكل العلاقة الخطية المتداخلة بين الأبعاد الجزئية أو تلك التي لا يوجد لها تأثير معنوي في المتغير التابع.

جدول (1-49): معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الديمقراطية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^c				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	Std. of the Estimate
1	0.840 ^a	0.705	0.703	0.67944
2	0.881 ^b	0.776	0.774	0.59325
a Predictors: (Constant), المتغير المستقل الجزئي (العلاقات الانسانية), (Constant)				
b Predictors: (Constant), المتغيرات المستقلة الجزئية (العلاقات الانسانية، المشاركة), (Constant)				
c Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية), (Constant)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تشير نتائج الجدول (1-49) إلى وجود ثلاث (3) نماذج لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) أنّ متغير أو بُعد "العلاقات الانسانية" كان أول بُعد يدخل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث يفسّر هذا البُعد وبمعنوية ما مقداره (70.5%) من التباين في إبداع العاملين بمجمع كوندور. في حين يُظهر النموذج (2) من ذات الجدول أنّ قيمة معامل التحديد قد ارتفعت إلى (0.776)، ويعود السبب في ذلك إلى دخول متغير أو بُعد ثانٍ في معادلة خط الانحدار، إنه

متغير "المشاركة"، بمعنى: أنّ البُعد الثاني "المشاركة" يفسّر وبمعنوية ما مقداره (77.6%) من التباين في إبداع العاملين لكن هذا مع ثبات البُعد الأول "العلاقات الانسانية" أي أنّ مصدر (77.6%) من الإبداع في مجمع كوندور يعود للبُعدين (العلاقات الانسانية والمشاركة)، علماً أنّ الفضل الأكبر يعود لبُعد (العلاقات الانسانية)، لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي مقداره (84%) مع المتغير التابع (إبداع العاملين) ويفسّر لوحده نسبة (70.5%) من التباين في المتغير التابع.

بعد دخول متغير أو بُعد "المشاركة" لمعادلة خط الانحدار المتعدد، أدّى إلى زيادة في معامل التحديد (R^2)، هذه الزيادة هي زيادة معنوية، حيث انعكست على نتائج الجدول رقم (2-49) الخاص بالأنوفّا (تحليل التباين)، حيث يظهر هذا الجدول أنّ النموذج رقم (2) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكلا من المتغيرين (البُعدين) "العلاقات الانسانية" و"المشاركة"، وذلك لمعرفة أثر كل منهما في المتغير التابع (إبداع العاملين).

جدول (2-49): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الديمقراطية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
النموذج (Model)		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	208.443	1	208.443	451.532	0.000 ^b
	Residual	87.249	189	0.462		
	Total	295.692	190			
2	Regression	229.527	2	114.763	326.083	0.000 ^c
	Residual	66.166	188	0.352		
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)						
b. Predictors: (Constant): المتغير المستقل الجزئي (العلاقات الانسانية)						
c. Predictors: (Constant): المتغيرات المستقلة الجزئية (العلاقات الانسانية، المشاركة)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يُلاحظ من خلال الجدول (2-49) وهو جدول (الأنوفّا) – والذي يُعد من أهم الجداول الخاصة بتحليل الانحدار – أنّ القيمة الاحتمالية تساوي (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 5%، أي هنا في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية (الانحدار غير معنوي ويساوي الصفر، بمعنى لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة الجزئية والمتغير التابع)، ونقبل الفرضية البديلة وهي أنّ الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهذا يشير إلى معنوية النموذج – كما تمّت الإشارة سابقاً – وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة الجزئية (الأبعاد الجزئية) للقيادة الديمقراطية والمتغير التابع (إبداع العاملين). لكن هذا الجدول لم يوضّح لنا أي من تلك الأبعاد أضافت تفسيراً جوهرياً في التباين في المتغير التابع.

أيضاً يتضح من الجدول (2-49) أن قيمة (F) للنموذج رقم (2) قد بلغت (326.083) من أجل درجات حرية (df = 2, 188)، والقيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي فإنّه باستخدام طريقة (Stepwise) في تحليل الانحدار المتعدد قد أدّى إلى استبعاد متغير مستقل جزئي (بُعد) وحيد من معادلة خط الانحدار المتعدد هو بُعد "التفويض"، والذي لم يكن له تأثير معنوي في المتغير التابع (إبداع العاملين)، لكن

تم الاحتفاظ ببعدين اثنين هما "العلاقات الانسانية" و"المشاركة" واللذان ساهما في بناء معادلة خط الانحدار. ولمعرفة أي من أبعاد القيادة الديمقراطية (المتغيرات الجزئية) أكثر تنبؤاً بالمتغير التابع (الإبداع) - انظر الجدول (3-49) -

جدول (3-49): معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أبعاد القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع (Stepwise)

المعاملات ^a							
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig	
	β	Std. Error	Beta				
1	الثابت (Constant)	β_0	- 0.902	0.218		- 4.149	0.000
	x_3 العلاقات الانسانية	β_3	1.146	0.054	0.840	21.249	0.000
2	الثابت (Constant)	β_0	- 0.836	0.190		- 4.398	0.000
	x_3 العلاقات الانسانية	β_3	0.843	0.061	0.618	13.785	0.000
	x_2 المشاركة	β_2	0.325	0.042	0.347	7.740	0.000

a. المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية): Dependent Variable

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تشير نتائج الجدول رقم (3-49) إلى التأثير المعنوي والإيجابي لكل من البعدين (العلاقات الانسانية، والمشاركة)، حيث بلغ مقدار تأثير هذين البعدين في المتغير التابع (إبداع العاملين) على التوالي: (84.3%)، (32.5%) بقيمة احتمالية (P-Value) قدرها (Sig = 0.000)؛ (Sig = 0.000) على التوالي، وذلك اعتماداً على قيم معاملات الانحدار الجزئية، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن ترجمة هذه النتائج كالآتي: كلما ازدادت درجة تبني قيادات مجمع كوندور Electronics لبعدها "العلاقات الانسانية" بوحدة واحدة كلما ساهم ذلك في زيادة إبداع العاملين بنسبة (84.3%)، وكلما ازدادت درجة تبني قيادات المجمع لبعدها "المشاركة" بوحدة واحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى إبداع العاملين بنسبة (32.5%).

واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج؛ ومن أجل تمثيل العلاقات السابقة؛ وبما أنه تم استبعاد بُعد وحيد من النموذج والذي هو بُعد "التفويض"، وذلك لانعدام تأثيره المعنوي في المتغير التابع (الإبداع)، وبما أنه يوجد متغيرين أو بعدين اثنين دخلا معادلة الانحدار الخطي المتعدّد هما "العلاقات الانسانية" و"المشاركة"؛ يمكن صياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة خط الانحدار وفق الشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

$$Y = \beta_0 + \beta_3 x_3 + \beta_2 x_2$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت وهو مقطع خط الانحدار ويساوي (- 0.836)

x_3 : بُعد (العلاقات الانسانية). β_3 : ميل الخط المستقيم أو معامل انحدار x_3 (0.843).

x_2 : بُعد (المشاركة). β_2 : ميل الخط المستقيم أو معامل انحدار x_2 (0.325).

ومن هنا؛ يمكن بناء المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = - 0.836 + 0.843x_3 + 0.325x_2$$

مما سبق : يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية بين نمط القيادة الديمقراطي وإبداع الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور Electronics، ويعود مصدر التأثير لبُعدين اثنين هما على التوالي: العلاقات الانسانية والمشاركة - حسب درجة التأثير - وذلك بالنظر إلى قيمة معاملات الانحدار الجزئية وقيم المعاملة المعلمية (Beta). وبالتالي فإن القيادة الديمقراطية تفسّر وبمعنوية أكثر من (77 %) من التباين الكلي في إبداع العاملين، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، أما النسبة الباقية (33 %) فتعود لعوامل عشوائية أخرى أو تعود للخطأ.

في ضوء النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{1-2-0}) وقبول الفرضية البديلة (H_{1-2-1}). ونصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

3-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

الفرضية الصفرية (H_{1-3-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{1-3-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ولاختبار صحة هذه الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط - انظر الجدول (1-50) و(2-50) -

جدول (1-50): ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة الحر وإبداع الموارد البشرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانحدار	0.508	1	0.508	0.325	0.041	0.002	0.569
الخطأ	295.185	198	1.562				دال
المجموع	295.692	190					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

جدول (2-50): معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية

النموذج	المعاملات غير المعلمية		قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
	Sdt. Error	قيمة Beta			
الثابت	0.309	3.431	11.111	0.000*	قبول الفرضية
القيادة الحرة	0.089	0.051	0.570	0.569	الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (1-50) عدم وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الحرة وإبداع الموارد البشرية، وذلك بالنظر لقيمة معامل الارتباط "بيرسون" والتي بلغت ($R = 0.041$) بمستوى دلالة (0.569) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإن الانحدار غير معنوي ولا يختلف عن الصفر. كما يتضح من الجدول (2-50) أنّ قيمة اختبار (t-test) لنموذج الانحدار البسيط غير دالة معنوياً. ومنه فإن نمط القيادة الحر ليس له تأثير معنوي في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics. وبالتالي هذا النمط يسقط من نموذج الدراسة.

في ضوء النتائج السابقة؛ يتم رفض الفرضية البديلة (H_{1-3-1}) وقبول الفرضية الصفرية (H_{1-3-0}) ونصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الحر في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ثانياً- اختبار علاقة الأثر بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية

- قبل البدء في اختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل الثاني (القيادة الحديثة) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)؛ تمّ التأكد أولاً من قوّة نموذج الدراسة من خلال التحقق من:
- عدم وجود مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity): أو الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال الاعتماد على قيمة كل من معامل تضخم التباين (VIF) والتي لا يجب أن تتجاوز قيمتها (10) ومعامل التحمل أو التباين المسموح به (Tolerance) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.05) – الجدول (40) – لأنه من شروط تحليل الانحدار عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.
 - التوزيع الطبيعي للبيانات (Test of Normality): وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) – انظر الجدول (39) –
 - الخطية: أي وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل الثاني (القيادة الحديثة) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). وهو ما يوضحه انتشار البواقي للبيانات في الشكل رقم (43).

وبعد التأكد من قوة نموذج الدراسة؛ أصبح بالإمكان اختبار الفرضيات. حيث سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية، باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار علاقة التأثير بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية، أمّا الفرضيات الفرعية فسيتم اختبارها باستخدام الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression).

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية: تنصّ الفرضية الرئيسة الثانية على:

الفرضية الصفرية (H_{2-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{2-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

ولاختبار صحة هذه الفرضية: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، من أجل تقدير العلاقة التي تربط بين المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) والمتغير المستقل الثاني (القيادة الحديثة) – الجدول (1-51) والجدول (2-51) –

جدول (1-51): ملخص تحليل التباين لأنموذج التأثير بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
الانحدار	256.673	1	256.673	1243.259	0.932	0.868	0.000
الخطأ	39.019	189	0.206				دال
المجموع	295.692	190					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

جدول (2-51): معاملات اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	المعاملات غير المعلمية		النموذج	
			المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		
			قيمة Beta	Sdt. Error	β	
رفض الفرضية	0.000*	- 10.973		0.153	- 1.683	الثابت
الصفية	0.000*	35.260	0.932	0.042	1.467	القيادة الحديثة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24) * دال عند مستوى معنوية (0.05)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (1-51) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" والتي بلغت (R = 0.932) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية لأنها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي أنّ النّموذج معنوي، وبالتالي فإنّ القيادة الحديثة تفسّر وبمعنوية ما مقداره (86.6%) من التباين الكلي للمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²)، وهي نسبة مقبولة جداً وتشير إلى ملاءمة النموذج. بمعنى؛ أنّ 86.6% من التباين الحاصل في إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics مصدره القيادة الحديثة. أما النسبة الباقية وهي (13.4%) فتعود لعوامل عشوائية أخرى أو تعود للخطأ. ثم بالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وقيمة (F) والتي بلغت (1243.259)، يتضح وجود أثر معنوي للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية العاملة بمجمع كوندور.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (2-51) أنّ قيمة اختبار (t-test) لنموذج الانحدار البسيط ذات دلالة معنوية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). كما يُلاحظ من خلال قيمة (Beta) والتي بلغت (0.932) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية. وبالتالي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics. ومنه؛ يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

$$Y = - 1.683 + 1.467x_1$$

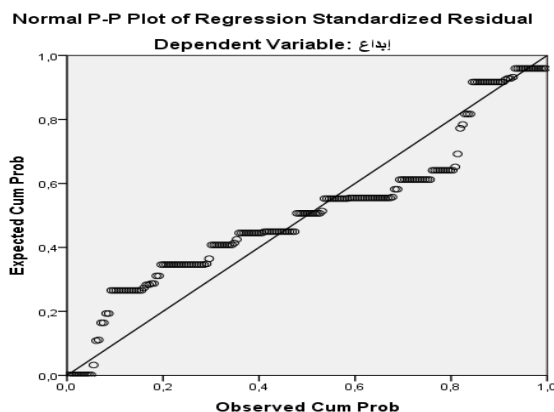
وقد تم التأكد من صحة هذه المعادلة وفق البيان الممثل في الشكل رقم (44).

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). x_1 : المتغير المستقل الثاني (القيادة الحديثة).

β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (- 1.683) β_1 : ميل الخط المستقيم أو معامل الانحدار ويساوي (1.467).

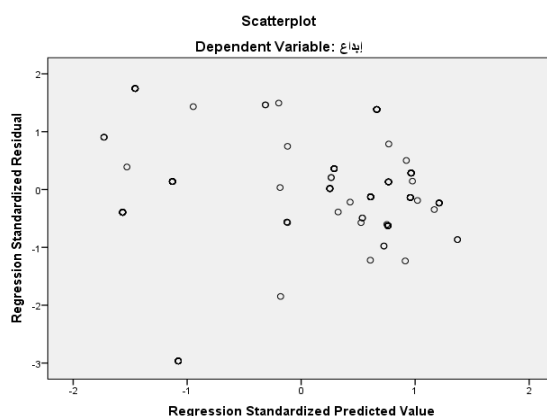
ويلاحظ من الشكل رقم (44) نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح تجمُّع البيانات حول الخط المستقيم، أي أنَّ البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي والذي هو شرط من شروط تحليل الانحدار.

شكل (42): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"



المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

شكل (43): انتشار البواقي المعيارية للمتغير المستقل "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"

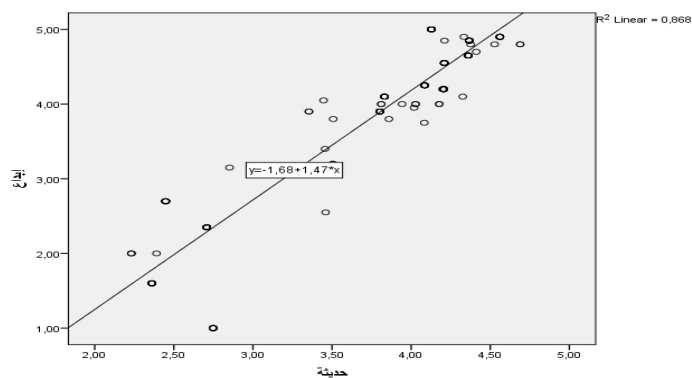


المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

يُلاحظ من الشكل رقم (43) انتشار البواقي المعيارية للمتغير المستقل "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"، حيث يتضح أن البواقي المعيارية تنتشر وبشكل جيد حول خط الصفر، ولا تتوزع وفق نمط معين، ما يدل أنّ شرط الخطية أيضا محقق والذي هو أحد شروط تحليل الانحدار، الأمر الذي يدل على أن النموذج جيد، وعلى أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل (القيادة الحديثة) والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية).

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية وهي علاقة إيجابية بخط مستقيم والذي يمثل نموذج خط الانحدار وفق الشكل رقم (44):

شكل (44): نموذج خط الانحدار للعلاقة بين القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS.V24)

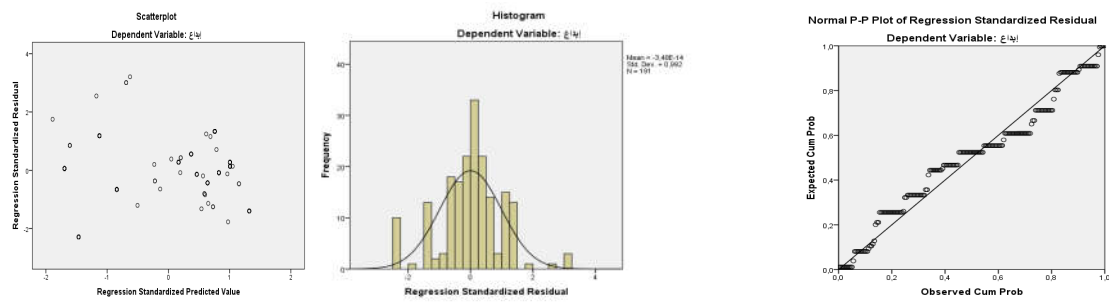
وفي ضوء النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية الصفرية ($H_{2.0}$) وقبول الفرضية البديلة ($H_{2.1}$). والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

- ولمعرفة قوة تأثير أنماط القيادة الحديثة في المتغير التابع (الإبداع) أو بالأحرى التنبؤ بالأنماط القيادية التي قد تكون لها قدرة تنبؤية في المتغير التابع؛ استخدمت الطالبة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي هو امتداد للانحدار الخطي البسيط، وتم اللجوء لاستخدام هذا النوع من الاختبار لأنّ هذه الفرضية تحتوي على عدة متغيرات مستقلة، وارتأت الطالبة استخدام تحليل الانحدار المتعدد المعيارى أو القياسي (Standard Multiple Regression) بطريقة (Enter). والذي هو طريقة اعتيادية من طرق تحليل الانحدار الخطي المتعدد تقوم على إدخال جميع المتغيرات المستقلة دفعة واحدة وإظهار أثر كل منها من عدمه¹. والطالبة بهذه الطريقة لا تعرف هل ستدخل جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار أم لا؟ إذن؛ تم استخدام هذه الطريقة وذلك لإيجاد معادلة خط الانحدار والتأكد من قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثاني "القيادة الحديثة" والمتغير التابع "إبداع الموارد البشرية"، وتمّ التأكد من شروط هذا الاختبار في الشكل (45) والتي توضح انتشار البواقي المعيارية، الطبيعية، والخطية) ونتائج الاختبار المتعدد مبينة في الجداول (43):

¹ - أسامة هزي، مرجع سابق، ص 134.

شكل (45): شروط الانحدار المتعدد (انتشار البواقي، الطبيعية، والخطية)



المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS.V24)

جدول (52-1): الارتباط الخطي بين إبداع الموارد البشرية وأنماط القيادة الحديثة (مجتمعة) بطريقة Enter

Model Summary ^b				
Model	R (معامل الارتباط)	R ² (معامل التحديد)	Adjusted R ²	Std. of the Estimate
1	0.955 ^a	0.912	0.911	0.37312
a Predictors: (Constant), المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية)				
b Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يوضح الجدول رقم (52-1) أن معامل الارتباط (R) والذي بلغت قيمته (0.955) أو 95% وهو يمثل قوة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة (مجتمعة) مع المتغير التابع، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.912) فإن ما مقداره 91.2% من إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور يعود للقيادة الحديثة متمثلة في الأنماط القيادية الثلاث المذكورة في الجدول، أي أنّ المتغيرات المستقلة تفسر نسبة (91.2%) من التباين في إبداع الموارد البشرية بالمجمع، أما النسبة المتبقية (8.8%) فتعزى لعوامل عشوائية أخرى أو تعزى للخطأ.

ويظهر الجدول رقم (52-2) تحليل التباين لخط الانحدار، ويبين معنوية النموذج وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت (645.666) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) من أجل درجات حرية (df=3,187) ما يشير إلى أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهو ما يدل بدوره أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي في المتغير التابع، بعبارة أخرى: يشير الجدول (52-2) إلى أنّ النموذج يتمتع بمستوى معنوية ويوجد أثر محتمل لتبني أنماط القيادة الحديثة على إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور، لكن ... لم يتضح من هذا الجدول أيّ المتغيرات المستقلة أقوى من حيث درجة التأثير، مما يتيح للدراسة بجدوى متابعة التحقق أيّ من المتغيرات المستقلة ذات تأثير أكبر في المتغير التابع وهو ما يوضحه الجدول رقم (52-3).

جدول (2-52): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أنماط القيادة الحديثة (مجتمعة) وتنمية إبداع الموارد البشرية

بطريقة Enter

التباين ^a						
	النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig
1	Regression	269.659	3	89.886	645.666	0.000 ^b
	Residual	26.033	187			
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: (تنمية الإبداع) المتغير التابع						
b. Predictors: (Constant): (القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الحديثة) المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة الحديثة						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

جدول (3-52): معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أنماط القيادة الحديثة في تنمية الإبداع بطريقة Enter

المعاملات ^a							
	النموذج	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig
		B	Std. Error	Beta			
1	الثابت	a	- 2.433	0.156		- 15.616	0.000
	x ₁	b ₁	0.131	0.051	0.097	2.597	0.010
	x ₂	b ₂	0.481	0.040	0.416	12.078	0.000
	x ₃	b ₃	1.068	0.064	0.542	16.673	0.000
a. Dependent Variable: (إبداع الموارد البشرية) المتغير التابع							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يظهر الجدول رقم (3-52) أنه من بين المتغيرات المستقلة الثلاث (أنماط القيادة الحديثة) كان متغير "نمط القيادة الأخلاقي" العنصر الأكثر تأثيراً في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) حيث بلغت القيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وكما أنّ باقي المتغيرات المستقلة (النمط التحويلي والنمط التبادلي) كان لها تأثير معنوي في المتغير التابع، وما يؤكد أيضاً أنّ القيادة الأخلاقية الأقوى من حيث درجة التأثير قيمة (Beta) والتي بلغت على التوالي (0.542) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، يليه نمط القيادة التبادلي ثم التحويلي وبلغت قيم (Beta) لهما على التوالي: (0.416 ؛ 0.051)، بمستويات معنوية (0.000 ؛ 0.010) على التوالي. وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار (معادلة خط الانحدار) على النحو الآتي:

بافتراض أن لدينا (k) متغيرات مستقلة، بمعنى:

$$x_1, x_2, \dots, x_k$$

وكان لدينا متغير واحد تابع (y) فإذا أردنا استخدامها لبناء نموذج انحدار واحد متعدد سيكون النموذج الكامل هو¹:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

$$Y = \beta_0 + \sum_{m=1}^k \beta_m x_m + \varepsilon$$

¹- Lin. F. G. (2008). Solving Multicollinearity in the Process of Fitting Regression Model Using the Nested Estimate Procedure, *Quality & Quantity*, vol.42, p418.

وبما أنّ المتغيرات الثلاث (أنماط القيادة الحديثة) لها تأثير معنوي في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، تصبح

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3$$

معادلة خط الانحدار من الشكل:

$$Y = - 2.433 + 0.131x_1 + 0.481x_2 + 1.068x_3$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (- 2.433)

x_1 : المتغير المستقل الفرعي الأول (القيادة التحويلية). β_1 : معامل انحدار x_1 ويساوي (0.131).

x_2 : المتغير المستقل الفرعي الثاني (القيادة التبادلية). β_2 : معامل انحدار x_2 ويساوي (0.481).

x_3 : المتغير المستقل الفرعي الثالث (القيادة الأخلاقية). β_3 : معامل انحدار x_3 ويساوي (1.068).

- ولصياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة الانحدار، إرتأت الطالبة اتّباع الطريقة التدرّجية لمتابعة تدرج دخول المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار وفحص أي من تلك المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأخلاقية) أكثر تنبؤًا بالمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، وعليه؛ فقد تم إعادة التحليل الإحصائي بالاعتماد على اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدرّجي باستخدام طريقة Stepwise (Stepwise Multiple Regression).

- تقوم هذه الطريقة على إدخال المتغيرات واحدًا تلو الآخر مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات لتعطي بدورها النموذج الأمثل من المتغيرات المستقلة ذو التأثير الهام في المتغير التابع، حيث يتم ترتيب المتغيرات المستقلة وفقا لأهميتها وتأثيرها في المتغير التابع¹. ثم إنّ اتّباع طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدرّجي بطريقة Stepwise ما هي إلا خطوة لبناء نموذج يمثل التوليفات ذات التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع أكثر منه لمعالجة العلاقات الخطية المتداخلة، لأنّ اتّباع تلك الطريقة يضمن بالأصل حذف المتغيرات التي تسبب مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة، ومنه فإنّه يمكن القول على أنّ افتراض عدم وجود مشكلة العلاقات الخطية المتداخلة أيضا محقق². ويوضح الجدول (1-53) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة خط الانحدار:

جدول (1-53): معامل الارتباط لأهمية أنماط القيادة الحديثة في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^d				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	Std. of the Estimate
1	0.888 ^a	0.789	0.788	0.57494
2	0.953 ^b	0.909	0.908	0.37878
3	0.955 ^c	0.912	0.911	0.37312
a Predictors: (Constant), المتغير المستقل- القيادة الأخلاقية)				
b Predictors: (Constant), المتغيرات المستقلة- القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية)				
c Predictors: (Constant), المتغيرات المستقلة- القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية)				
b Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

¹ - أسامة هزي، مرجع سابق، ص 134.

² - المرجع السابق، ص 144.

يشير الجدول (53-1) إلى وجود ثلاث نماذج لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) من الجدول أن متغير "القيادة الأخلاقية" كان أول متغير مستقل يدخل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث يفسر النمط الأخلاقي وبمعنوية ما مقداره (78.9%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع). بينما يُظهر النموذج (2) من ذات الجدول ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى القيمة (0.909) أي ما مقداره (90.9%) بسبب دخول متغير ثانٍ في معادلة الانحدار هو متغير "القيادة التبادلية"، بمعنى آخر: أنّ المتغير المستقل الثاني "القيادة التبادلية" يفسر وبمعنوية ما مقداره (90.9%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع) ولكن هذا مع ثبات المتغير المستقل الأول "النمط الأخلاقي" أي أن التفسير يعود للمتغيرين معاً. في حين يُظهر النموذج (3) من نفس الجدول دخول متغير مستقل ثالث في معادلة خط الانحدار هو متغير "القيادة التحويلية" وقد رافق ذلك ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى (0.912)، أي أنّ المتغير المستقل "القيادة التحويلية" يفسر وبمعنوية ما مقداره (91.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع) وهذا مع ثبات المتغيرين المستقلين الأول والثاني (النمط الأخلاقي والتبادلي) أي أنّ التفسير يعود للمتغيرات المستقلة الثلاث (القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية). أي أن أكثر من (91%) من إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور يعود إلى المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) علماً أن الفضل الأكبر يعود للنمط الأخلاقي لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (88.8%) مع المتغير التابع ويفسر لوحده ما مقداره (78.9%) من التباين الحقيقي في المتغير التابع (الإبداع).

إنّ الزيادة في معامل التحديد المعدّل (والتي جاءت نتيجة لإضافة متغيري القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) هي زيادة معنوية حيث انعكس الأمر على نتائج الجدول رقم (44-2) والذي يظهر أن النموذج رقم (3) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكل من المتغيرات المستقلة (النمط الأخلاقي، التبادلي والتحويلي) لتبيان أثر كل منها في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) لذلك النموذج (645.666) مع درجات حرية (df= 3, 187) والقيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي (Sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (53-2): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أنماط القيادة الحديثة وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
	النموذج (Model)	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	233.217	1	233.217	705.521	0.000 ^b
	Residual	62.476	189	0.331		
	Total	295.692	190			
2	Regression	268.720	2	134.360	936.498	0.000 ^c
	Residual	26.972	188	0.143		
	Total	295.692	190			
3	Regression	269.659	3	89.886	645.666	0.000 ^d
	Residual	26.033	187	0.139		
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)						
b. Predictors: (Constant): النموذج الأول: المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)						
c. Predictors: (Constant): النموذج الثاني: المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية والقيادة التبادلية)						
d. Predictors: (Constant): النموذج الثالث: المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية)						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

وبخصوص الجدول (3-53) يُلاحظ التأثير المعنوي والإيجابي لكل من المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، وبلغ مقدار تأثير هذه المتغيرات في المتغير التابع (الإبداع) وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية على التوالي (1.068، 0.481، 0.131) وكانت القيمة الاحتمالية (P-Value) لهذه المتغيرات (0.000؛ 0.000؛ 0.010) على التوالي، وكلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويمكن ترجمة هذه النتائج كما يلي: كلما ازدادت درجة اعتماد "نمط القيادة الأخلاقي" بمجمع كوندور بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع المورد البشري بنسبة (106.8%) وكلما ازدادت درجة اعتماد "النمط التبادلي" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع المورد البشري بنسبة (48.1%) وكلما ازدادت درجة اعتماد "النمط التحويلي" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع الموارد البشرية بنسبة (13.1%). وبالتالي فإنه باستخدام طريقة Stepwise في تحليل الانحدار المتعدد اتضح أنّ المتغيرات المستقلة الثلاث قد ساهمت في بناء معادلة الانحدار وهي: القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

جدول (3-53): معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير أنماط القيادة الحديثة في تنمية الإبداع (Stepwise)

المعاملات ^a								
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية Sig		
	B	Std. Error	Beta					
1	الثابت	β_0	- 2.653	0.239		- 11.097	0.000	
	x_3	النمط الأخلاقي	β_3	1.749	0.066	0.888	26.562	0.000
2	الثابت	β_0	- 2.427	0.158		- 15.348		
	x_3	النمط الأخلاقي	β_3	1.142	0.058	0.580	19.683	0.000
	x_2	النمط التبادلي	β_2	0.537	0.034	0.464	15.731	0.000
3	الثابت	β_0	- 2.433	0.156		- 15.616		
	x_3	النمط الأخلاقي	β_3	1.068	0.064	0.542	16.673	0.000
	x_2	النمط التبادلي	β_2	0.481	0.040	0.416	12.078	0.000
	x_1	النمط التحويلي	β_1	0.131	0.051	0.097	2.597	0.010

a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال هذه النتائج، ولتمثيل العلاقات السابقة؛ وبما أنه لم يتم استبعاد أي من المتغيرات المستقلة من النموذج؛ أي أنّ جميع المتغيرات دخلت في بناء نموذج الانحدار، وذلك لتأثيرها المعنوي في المتغير التابع، وكذلك عدم وجود ارتباط ذاتي بينها، إذن؛ يمكن صياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة خط الانحدار وفق الشكل:

$$Y = \beta_0 + \beta_3x_3 + \beta_2x_2 + \beta_1x_1$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (- 2.433)

x_1 : المتغير المستقل الفرعي الأول (القيادة التحويلية). β_1 : معامل انحدار x_1 ويساوي (0.131).

x_2 : المتغير المستقل الفرعي الثاني (القيادة التبادلية). β_2 : معامل انحدار x_2 ويساوي (0.481).

x_3 : المتغير المستقل الفرعي الثالث (القيادة الأخلاقية). β_3 : معامل انحدار x_3 ويساوي (1.068).

ومنه تصبح المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = - 2.433 + 1.068x_3 + 0.481x_2 + 0.131x_1$$

وهي نفس المعادلة التي تم التوصل إليها بطريقة (Enter)، لكن مع اختلاف ترتيب العناصر، لأنه من المفروض في هذه الطريقة تُستبعد المتغيرات التي ليس لها تأثير معنوي في المتغير التابع أو لارتباطها القوي مع باقي المتغيرات المستقلة. وفي ضوء المعادلة السابقة يلاحظ أن قيمة (β_0) بلغت (-2.433) وهي قيمة سالبة، بمعنى في حالة كانت جميع قيم المتغيرات المستقلة مساوية للصفر فإن المتغير التابع سيكون سالبا. وهنا تظهر أهمية القيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية، أي أنه بغياب تلك الأنماط القيادية الحديثة سيؤثر عكسيا على إبداع الموارد البشرية.

2- اختبار صحة الفرضيات الفرعية:

1-2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

الفرضية الصفرية (H_{2-1-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{2-1-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

- ولاختبار صحة هذه الفرضية؛ تم اتباع الطريقة التدرجية لمتابعة تدج دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة التحويلية) في معادلة خط الانحدار وفحص أي من تلك الأبعاد (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) أكثر تنبؤاً بالمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، ولصياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة الانحدار تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression). مع الإشارة إلى أنه تم التأكد من شروط تحليل الانحدار المتعدد في الفرضية السابقة. ويوضح الجدول رقم (1-54) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة التحويلية) في معادلة خط الانحدار:

جدول (1-54): معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^ع				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	Std. of the Estimate
1	0.785 ^a	0.616	0.614	0.77496
2	0.795 ^b	0.632	0.629	0.76033
3	0.804 ^c	0.646	0.640	0.74836
4	0.802 ^d	0.643	0.639	0.74959
a Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية، (1): نموذج				
b Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، (2): نموذج				
c Predictors: (Constant), الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، (3): نموذج				

d Predictors: (Constant), الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي
e Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يشير الجدول (1-54) إلى وجود أربع (4) نماذج لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) أن بُعد "الاعتبارات الفردية" كان أول بُعد يدخل معادلة الانحدار إذ يفسر وبمعنوية ما مقداره (61.6%) من التباين في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، بينما يُظهر النموذج (2) ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى (0.632) بسبب دخول بُعد ثانٍ في معادلة الانحدار هو "الاستثارة الفكرية"، بمعنى أن البعد الثاني "الاستثارة الفكرية" يفسر وبمعنوية ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع ولكن هذا مع ثبات البعد الأول "الاعتبارات الفردية" أي أنّ التفسير عائد للبُعدين معاً. في حين يظهر النموذج رقم (3) دخول بُعد ثالث هو "الحفز الإلهامي" والذي يفسر (64.6%) من التباين في المتغير التابع وهذا مع ثبات بُعدي "الاعتبارات الفردية" و"الاستثارة الفكرية"، أي أنّ الأبعاد الثلاث السابقة مجتمعة تفسر ما مقداره (64.6%) من التباين في المتغير التابع علماً أن الفضل الأكبر يعود لبُعد "الاعتبارات الفردية" لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي قيمته (78.5%) مع المتغير التابع ويفسر لوحده (61.6%) من التباين في المتغير التابع، لكن النموذج رقم (4) يوضح انخفاض قيمة معامل التحديد إلى (64.3%) وذلك بسبب خروج بُعد "الاعتبارات الفردية" من النموذج، وهنا تظهر أهمية طريقة (Stepwise) في بناء معادلة الانحدار، حيث تمّ استبعاد بُعد "الاعتبارات الفردية" من النموذج لارتباطها العالي (Multicollinearity) مع أحد الأبعاد الأخرى على الرغم من أهميتها قبل دخول بُعد "الحفز الإلهامي". ويظهر الجدول (2-54) مدى جدوى متابعة الدراسة من خلال تحليل التباين.

جدول (2-54): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
	النموذج (Model)	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	182.185	1	182.185	303.353	0.000 ^b
	Residual	113.508	189	0.601		
	Total	295.692	190			
2	Regression	187.011	2	93.505	161.748	0.000 ^c
	Residual	108.682	188	0.578		
	Total	295.692	190			
3	Regression	190.965	3	63.655	113.662	0.000 ^d
	Residual	104.727	187	0.560		
	Total	295.692	190			
4	Regression	190.058	2	95.029	169.126	0.000 ^c
	Residual	105.634	188	0.562		
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)						
b. Predictors: (Constant): النموذج (1): الاعتبارات الفردية						
c. Predictors: (Constant): النموذج (2): الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية						
d. Predictors: (Constant): النموذج (3): الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي						
e. Predictors: (Constant): النموذج (4): الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يُظهر الجدول (54-2) أنّ النموذج (4) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكلا من البُعدين (الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي) لتبيان أثر كل منهما في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة (F) لذلك النموذج (169.126) مع درجات حرية (df= 2, 188) والقيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي فإنه باستخدام طريقة (Stepwise) في تحليل الانحدار المتعدد قد أدى إلى خروج أو استبعاد بُعدين من معادلة الانحدار هما: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، واللذان لم يكن لهما تأثير معنوي في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) أو لارتباطهما القوي مع باقي الأبعاد الأخرى، مع الاحتفاظ ببُعدين اثنين واللذان ساهما في بناء معادلة الانحدار هما: الاستثارة الفكرية والحفز الإلهامي.

- كما يتضح التأثير المعنوي والإيجابي لكل من البُعدين (الاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي)، وبلغ مقدار تأثيرهما في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) على التوالي (61.8%، 25.6%) وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) لهذين البُعدين على التوالي (0.000؛ 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن ترجمة هذه النتائج كما يلي: كلما ازدادت درجة اعتماد القيادة لُبعد "الاستثارة الفكرية" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور بنسبة (61.8%) وكلما ازدادت درجة اعتماد القيادة لُبعد "الحفز الإلهامي" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع الموارد البشرية بنسبة (25.6%) والجدول رقم (54-3) يوضّح ذلك:

جدول (54-3): معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في تنمية إبداع الموارد البشرية (Stepwise)

المعاملات ^a								
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig		
	B	Std. Error	Beta					
1	الثابت		β_0	1.302	0.143		9.081	0.000
	x_4	الاعتبارات الفردية	β_4	0.683	0.039	0.785	17.417	0.000
2	الثابت		β_0	1.145	0.151		7.591	0.000
	x_4	الاعتبارات الفردية	β_4	0.380	0.112	0.437	3.403	0.001
	x_3	الاستثارة الفكرية	β_3	0.362	0.125	0.371	2.889	0.004
3	الثابت		β_0	0.767	0.206		3.732	0.000
	x_4	الاعتبارات الفردية	β_4	0.172	0.135	0.197	1.273	0.205
	x_3	الاستثارة الفكرية	β_3	0.468	0.130	0.479	3.609	0.000
	x_2	الحفز الإلهامي	β_2	0.200	0.075	0.184	2.657	0.009
	الثابت		β_0	0.655	0.186		3.521	0.001
4	x_3	الاستثارة الفكرية	β_3	0.618	0.055	0.632	11.208	0.000
	x_2	الحفز الإلهامي	β_2	0.256	0.061	0.235	4.164	0.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

- وبما أنه تم استبعاد بُعدين من نموذج الانحدار هما (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) لعدم وجود أثر معنوي لهما أو لارتباطهما القوي مع باقي الأبعاد، فإنّه يوجد بُعدين اثنين يؤثران وبشكل معنوي وإيجابي في المتغير التابع (Y) والذي يمثل إبداع الموارد البشرية فتصبح المعادلة:

$$Y = \beta_0 + \beta_3x_3 + \beta_2x_2$$

$$Y = 0.655 + 0.618x_3 + 0.256x_2$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت الانحدار ويساوي (0.655)
 x_3 : بُعد الاستثارة الفكرية. β_3 : معامل انحدار x_3 ويساوي (0.618).
 x_2 : بُعد الحفز الإلهامي. β_2 : معامل انحدار x_2 ويساوي (0.256).
 وفي ضوء النتائج السابقة؛ يتم رفض الفرضية الصفرية (H_{2-1-0}) وقبول الفرضية البديلة (H_{2-1-1}). ونصّها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

2-2- اختبار صحّة الفرضية الفرعية الثانية: تنصّ الفرضية الفرعية الثانية على:

الفرضية الصفرية (H_{2-2-0}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H_{2-2-1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

- لاختبار صحة هذه الفرضية: تمّ اتباع الطريقة التدرّجية لمتابعة تدجّ دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة التبادلية) في معادلة خط الانحدار وفحص أيّ من تلك الأبعاد (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) أكثر تنبؤاً بالمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، ولصياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة الانحدار تمّ استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise). ويوضح الجدول رقم (1-55) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة التبادلية) في معادلة خط الانحدار:

جدول (1-55): معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة التبادلية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^d				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	Std. of the Estimate
1	0.851 ^a	0.723	0.722	0.65783
2	0.869 ^b	0.755	0.752	0.62105
3	0.872 ^c	0.761	0.757	0.61507
a Predictors: (Constant), المكافأة المشروطة، نموذج (1): المكافأة المشروطة،				
b Predictors: (Constant), الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالامتنان الإيجابية، نموذج (2): المكافأة المشروطة،				
c Predictors: (Constant), الإدارة بالامتنان السلبية، الإدارة بالامتنان الإيجابية، الإدارة بالامتنان السلبية، نموذج (3): المكافأة المشروطة،				
d Dependent Variable, المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يتضح من الجدول (1-55) وجود ثلاث (3) نماذج لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) أن بُعد "المكافأة المشروطة" هو أول بُعد يدخل معادلة الانحدار حيث يفسر وبمعنوية ما مقداره (72.3%) من التباين في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، بينما يظهر النموذج رقم (2) ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى (0.755) بسبب دخول بُعد ثانٍ في معادلة الانحدار هو "الإدارة بالاستثناء الإيجابية"، بمعنى أن "الإدارة بالاستثناء الإيجابية" يفسر وبمعنوية (75.5%) من التباين في المتغير التابع ولكن مع ثبات بُعد "المكافأة المشروطة" أي أن التفسير يعود للبعدين معاً. في حين يظهر النموذج رقم (3) دخول بُعد ثالث هو "الإدارة بالاستثناء السلبية" والذي يفسر (76.1%) من التباين في المتغير التابع وهذا مع ثبات بُعدي "المكافأة المشروطة" و"الإدارة بالاستثناء الإيجابية"، أي أن الأبعاد الثلاث السابقة مجتمعة تفسر ما مقداره (76.1%) من التباين في المتغير التابع علماً أن الفضل الأكبر يعود لبُعد "المكافأة المشروطة" لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (85.1%) مع المتغير التابع ويفسر لوحده (72.3%) من التباين في المتغير التابع، ثم إن الزيادة في معامل التحديد المعدل والتي جاءت نتيجة لإضافة بُعد "الإدارة بالاستثناء السلبية" هي زيادة معنوية إذ انعكس الأمر على نتائج الجدول رقم (2-46) الذي يظهر أن النموذج رقم (3) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكل من الأبعاد المذكورة لتبيان أثر كل منها في المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (F) لذلك النموذج (198.205) مع درجات حرية (df= 3, 187) والقيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (2-55): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة التبادلية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
	النموذج (Model)	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	213.904	1	213.904	494.294	0.000 ^b
	Residual	81.789	189	0.433		
	Total	295.692	190			
2	Regression	223.181	2	111.590	289.317	0.000 ^c
	Residual	72.512	188	0.386		
	Total	295.692	190			
3	Regression	224.949	3	74.983	198.205	0.000 ^d
	Residual	70.744	187	0.378		

Total	295.692	190		
a. Dependent Variable: (إبداع الموارد البشرية): المتغير التابع				
b. Predictors: (Constant): (1): المكافأة المشروطة: النموذج				
c. Predictors: (Constant): (2): المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية: النموذج				
d. Predictors: (Constant): (3): المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية: النموذج				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

أما بخصوص الجدول رقم (3-55)، فما يُلاحظ هو التأثير المعنوي والإيجابي لكل من البُعدين (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية)، وبلغ مقدار تأثير هذين البُعدين في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) على التوالي (54.9%، 59.4%) حيث كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) لهذين البُعدين (0.000؛ 0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). بينما تظهر النتائج التأثير المعنوي السلي لبُعد "الإدارة بالاستثناء السلبية"، وذلك اعتمادا على معامل الانحدار الجزئي (بيتا غير المعيارية) لهذا البُعد والذي بلغ ($\beta = -0.217$)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهذا البُعد (0.036) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويمكن ترجمة هذه النتائج كالتالي: كلما ازدادت درجة اعتماد بُعد "المكافأة المشروطة" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور بنسبة (54.9%) وكلما ازدادت درجة اعتماد بُعد "الإدارة بالاستثناء الإيجابية" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع العاملين بنسبة (59.4%)، بينما كلما ازدادت درجة اعتماد بُعد "الإدارة بالاستثناء السلبية" بوحدة واحدة انخفض إبداع العاملين بنسبة (21.7%). ويمكن توضيح النتائج السابقة في الجدول رقم (3-55):

جدول (3-55): معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في تنمية إبداع الموارد البشرية (Stepwise)

المعاملات ^a							
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig	
	B	Std. Error	Beta				
1	الثابت	β_0	1.085	0.123	8.837	0.000	
	x_4 المكافأة المشروطة	β_1	0.750	0.034	0.851	22.233	0.000
2	الثابت	β_0	0.011	0.248	0.044	0.965	
	x_4 المكافأة المشروطة	β_1	0.439	0.071	0.498	6.181	0.000
	x_3 الإدارة الإيجابية	β_2	0.539	0.110	0.395	4.904	0.000
3	الثابت	β_0	0.199	0.260	0.764	0.446	
	x_4 المكافأة المشروطة	β_1	0.549	0.087	0.623	6.321	0.000
	x_3 الإدارة الإيجابية	β_2	0.594	0.112	0.435	5.314	0.000
	x_2 الإدارة السلبية	β_3	- 0.217	0.100	- 0.180	- 2.162	0.032

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

- وبما أنه لم يتم استبعاد أي بُعد من نموذج الانحدار؛ وذلك لتأثيرها المعنوي في المتغير التابع، وكذلك عدم وجود ارتباط ذاتي بينها، يمكن صياغة التّموذج الرياضي النهائي لمعادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت، يمثل مقطع خط الانحدار وقيمته (0.199).
 x_1 : بُعد المكافأة المشروطة. β_1 : معامل انحدار x_1 ويساوي (0.549).
 x_2 : بُعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية. β_2 : معامل انحدار x_2 ويساوي (0.594).
 x_3 : بُعد الإدارة بالاستثناء السلبية. β_3 : معامل انحدار x_3 ويساوي (- 0.217).

ومنه تصبح المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = 0.199 + 0.549x_1 + 0.594x_2 - 0.217x_3$$

وفي ضوء النتائج السابقة؛ يتم رفض الفرضية الصفرية (H₂₋₂₋₀) وقبول الفرضية البديلة (H₂₋₂₋₁). ونصّها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

3-2- اختبار صحّة الفرضية الفرعية الثالثة: تنصّ الفرضية الفرعية الثالثة على:

الفرضية الصفرية (H₂₋₃₋₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

الفرضية البديلة (H₂₋₃₋₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

- لاختبار صحّة هذه الفرضية؛ تمّ اتباع الطريقة التدرّجية لمتابعة تدّرج دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة الأخلاقية) في معادلة خط الانحدار وفحص أيّ من تلك الأبعاد (الاحترام، الخدمة، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) أكثر تنبؤًا بالمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، ولصياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة الانحدار تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد التدرّجي بطريقة (Stepwise). ويوضح الجدول رقم (1-56) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة الأخلاقية) في معادلة خط الانحدار:

جدول (1-56): معامل الارتباط لأهمية أبعاد القيادة الأخلاقية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ملخص النموذج ^c				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	Std. of the Estimate
1	0.972 ^a	0.944	0.944	0.29641
2	0.989 ^b	0.979	0.979	0.18205
a Predictors: (Constant), الخدمة (1): نموذج				
b Predictors: (Constant), الاحترام، الخدمة (2): نموذج				
c Dependent Variable, (إبداع الموارد البشرية), المتغير التابع				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يتضح من الجدول (1-56) وجود نموذجين (2) اثنين لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) أنّ بُعد "الخدمة" كان أول بُعد يدخل معادلة الانحدار حيث يفسّر وبمعنوية ما مقداره (94.4%) من التباين في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، بينما يُظهر النموذج (2) ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى (0.979) بسبب دخول بُعد ثانٍ في معادلة الانحدار هو "الاحترام"، بمعنى أنّ "الاحترام" يفسّر وبمعنوية (97.9%) من التباين في المتغير التابع ولكن هذا مع ثبات بُعد "الخدمة" أي أنّ التفسير يعود للبعدين معاً، علماً أنّ الفضل الأكبر يعود لبُعد "الخدمة" لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي قيمته (97.2%) مع المتغير التابع ويفسّر لوحده (94.4%) من التباين في المتغير التابع، ثم إنّ الزيادة في معامل التحديد المعدّل والتي جاءت نتيجةً لإضافة بُعد "الاحترام" هي زيادة معنوية حيث انعكس الأمر على نتائج الجدول (2-56) الذي يظهر أنّ النموذج (2) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكل من البعدين السابقين لتبيان أثر كل منهما في المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (F) لذلك النموذج (4366.903) مع درجات حرية (df= 2, 188) والقيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (2-56): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإبداع الموارد البشرية (Stepwise)

ANOVA ^a (تحليل التباين)						
	النموذج (Model)	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	279.087	1	279.087	3176.463	0.000 ^b
	Residual	16.606	189	0.088		
	Total	295.692	190			
2	Regression	289.462	2	144.731	4366.903	0.000 ^c
	Residual	6.231	188	0.033		
	Total	295.692	190			
a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)						
b. Predictors: (Constant): الخدمة (1): النموذج						
c. Predictors: (Constant): الاحترام (2): النموذج						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

وبخصوص الجدول (3-56): فما يُلاحظ هو التأثير المعنوي والإيجابي لكل من البعدين (الخدمة، والاحترام)، وبلغ مقدار تأثيرهما في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) على التوالي (57%، 41.6%) وكانت القيمة الاحتمالية (P-Value) لهذين البعدين (0.000؛ 0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويمكن ترجمة هذه النتائج كالتالي: كلّما ازدادت درجة اعتماد بُعد "الخدمة" بوحدة واحدة كلّما ازداد إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور بنسبة (57%) وكلّما ازدادت درجة اعتماد بُعد "الاحترام" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع العاملين بنسبة (41.6%).

جدول (3-56): معاملات الانحدار الجزئية لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية (Stepwise)

المعاملات ^a							
النموذج (Model)	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	Sig	
	B	Std. Error	Beta				
1	الثابت	β_0	0.337	0.062		5.466	0.000
	x_4 خدمة الآخرين	β_2	0.912	0.016	0.972	56.360	0.000
2	الثابت	β_0	- 0.094	0.045		- 2.080	0.039
	x_4 خدمة الآخرين	β_2	0.570	0.022	0.607	26.199	0.000
	x_3 احترام الآخرين	β_1	0.416	0.024	0.410	17.693	0.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

- وبما أنه تم استبعاد ثلاث أبعاد من النموذج هي (الصدق والأمانة، العدالة وبناء المجتمع) لعدم وجود أثر معنوي لها أو لارتباطها القوي مع باقي الأبعاد، فإنه يوجد بُعدين اثنين يؤثران وبشكل معنوي وإيجابي في المتغير التابع (Y) الذي يمثل إبداع الموارد البشرية هما: "الخدمة" و"الاحترام"، يمكن صياغة النموذج النهائي لخط الانحدار كالتالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_2x_2 + \beta_1x_1$$

حيث: Y : المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية). β_0 : ثابت، يمثل مقطع خط الانحدار وقيمته (- 0.094).
 x_1 : بُعد الاحترام. β_1 : معامل انحدار x_1 ويساوي (0.416).
 x_2 : بُعد الخدمة. β_2 : معامل انحدار x_2 ويساوي (0.570).

ومنه تصبح المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = - 0.094 + 0.570x_2 + 0.416x_1$$

وفي ضوء النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية الصفرية (H₂₋₃₋₀) وقبول الفرضية البديلة (H₂₋₃₋₁). ونصّها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار الفروق الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تبني القيادات الإدارية بمجمع كوندور لأنماط القيادة التقليدية والحديثة إضافة لاختبار الفروق الإحصائية حول مستوى الإبداع لدى العاملين.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H_{3-0}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك

العاملين بمجمع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

الفرضية البديلة (H_{3-1}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك العاملين

بمجمع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،

الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

- ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Simple T-Test) لمعرفة

الفروق حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية) لكون المجموعات التي تنتهي إليها هذه المتغيرات

مستقلة (ذكور وإناث مجموعتان مستقلتان؛ متزوج غير متزوج مجموعتان مستقلتان؛ الاستفادة وعدم الاستفادة من

الدورات التدريبية مجموعتان مستقلتان)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية).

1- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية":

من أجل إجراء هذا اختبار (ت) للعينات المستقلة، تم التأكد أولاً من الشروط اللازمة للقيام به وهي:

- أن يكون المتغير المستقل متغيراً تصنيفياً بمستويين (ذكر - أنثى؛ موظف- غير موظف؛ متزوج - غير متزوج؛ ...):
- أن يكون المتغير التابع كمياً؛
- أن يكون المتغير التابع يتوزع توزيعاً طبيعياً؛
- أن تكون العينة محل الدراسة مختارة بطريقة عشوائية.

1-1- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "الجنس": تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك باستخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الممارس

بمجمع كوندور تبعاً لاختلاف متغير "الجنس". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من تساوي التباين بين المجموعتين

(ذكور وإناث) وذلك باستخدام اختبار (Levene's Test) والذي يقوم بفحص هل المجموعة الأولى (ذكور) تساوي

المجموعة الثانية (إناث) من حيث قيمة التباين، والنتائج موضحة في الجدول رقم (1-57):

جدول (1-57): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي الذكور والإناث

Sig	قيمة اختبار Levene	أنثى	ذكر	
0.459	0.551	60	131	الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يُظهر الجدول (1-57) أنّ القيمة (Sig=0.459) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن تباين المجموعة الأولى مساوٍ لتباين المجموعة الثانية، ومنه تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث). وبعد التحقق من شرط اتساق التباين بين مجموعتي الذكور والإناث، يمكن إجراء اختبار (ت) لمعرفة الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير "الجنس" – الجدول (2-57) –

جدول (2-57): نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الجنس"

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	131	3.3591	0.51856	0.539	189	0.591
أنثى	60	3.3147	0.55003			غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يوضح الجدول رقم (2-57) أنّ قيمة اختبار (t) قد بلغت (0.539) وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة لها القيمة (0.591) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة (الذكور والإناث) حول النمط القيادي الممارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.3591) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.3147) وهنا يتضح عدم وجود فرق في متغير القيادة الإدارية تبعاً لاختلاف متغير "الجنس".

2-1- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "الحالة الاجتماعية": تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الممارس بمجمع كوندور تبعاً لاختلاف متغير "الحالة الاجتماعية". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من تساوي التباين بين المجموعتين (متزوج وغير متزوج) وذلك باستخدام اختبار (Levene's Test) – الجدول (1-58) –

جدول (1-58): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي "متزوج وغير متزوج"

الحالة الاجتماعية	متزوج	غير متزوج	قيمة اختبار Levene	Sig
	150	41	0.504	0.479

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تُظهر نتائج الجدول رقم (1-58) أنّ القيمة الاحتمالية قد بلغت (Sig=0.479) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعتين (متزوج وغير متزوج).

وبعد التحقق من شرط اتساق التباين بين المجموعتين، يمكن إجراء اختبار (ت) لمعرفة الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير "الحالة الاجتماعية" كما توضحه نتائج الجدول رقم (2-58):

جدول (2-58): نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الحالة الاجتماعية"

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
متزوج	131	3.3191	0.51562	- 1.308	189	0.192
غير متزوج	60	3.4405	0.56570			غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يوضح الجدول رقم (2-58) أنّ قيمة اختبار (t) قد بلغت (- 1.308) وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة لها القيمة (0.192) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية حول النمط القيادي الممارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (3.3191) في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (3.4405) وهنا يتضح عدم وجود فروق في متغير القيادة الإدارية تبعاً لاختلاف متغير "الحالة الاجتماعية".

3-1- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "الدورات التدريبية": تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التباين في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس بمجمع كوندور تبعاً لاختلاف متغير "الدورات التدريبية". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من تساوي التباين بين المجموعتين (المستفيدين وغير المستفيدين) باستخدام اختبار (Levene's Test) - الجدول (1-59) -

جدول (1-59): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعتي "المستفيدين وغير المستفيدين من الدورات التدريبية"

الدورات التدريبية	مستفيد	غير مستفيد	قيمة اختبار Levene	Sig
	132	59	1.896	0.170

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تُظهر نتائج الجدول رقم (1-59) أنّ القيمة الاحتمالية قد بلغت (Sig=0.170) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعتين (المستفيدين وغير المستفيدين من التدريب).

وبعد التحقق من شرط اتساق التباين بين المجموعتين، يمكن إجراء اختبار (ت) لمعرفة الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير "الدورات التدريبية" وفق نتائج الجدول رقم (2-59):

جدول (2-59): نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "الدورات التدريبية"

الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستفيد	131	3.3159	0.53988	- 1.147	189	0.253
غير مستفيد	60	3.4106	0.49723			غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يشير الجدول (59-2) أنّ قيمة اختبار (t) قد بلغت (1.147 -) وهي غير دالة إحصائيًا، حيث بلغ مستوى الدلالة لها القيمة (0.253) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة - الذين استفادوا ولم يستفيدوا من التدريب - حول النمط القيادي الممارس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذين استفادوا من التدريب (3.3159) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذين لم يستفيدوا من التدريب (3.4106) وهنا يتّضح عدم وجود فروق في الإجابات حول متغير القيادة الإدارية تبعاً لاختلاف متغير "الدورات التدريبية".

2- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية": للكشف عن الفروق الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الممارس بمجمع كوندور تبعاً لمتغير "العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية"؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث يستخدم تحليل التباين للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات المجموعات والتي يكون عددها ثلاث (3) مجموعات فأكثر، عكس اختبار (t) الذي يقوم على المقارنة الثنائية (بين مجموعتين فقط). ومن أجل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي وكذلك انتشار البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

- وقبل إجراء اختبار التباين؛ تم كذلك التأكد من تساوي التباين بين المجموعات وذلك باستخدام اختبار ليفيني (Levene's Test) كما موضح هو في الجدول رقم (60-1):

جدول (60-1): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين المجموعات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)

المتغيرات	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	قيمة اختبار Levene	Sig
العمر	3	187	0.586	0.625
المؤهل العلمي	2	188	3.269	0.060
الخبرة المهنية	2	187	0.534	0.587

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تُظهر نتائج الجدول رقم (60-1) أنّ قيمة اختبار ليفيني لمتغير العمر قد بلغت (0.586) بمستوى دلالة (Sig=0.625)، كما بلغت قيمة اختبار ليفيني لمتغير المؤهل العلمي (3.269) بمستوى دلالة (Sig=0.060)، وبلغت قيمة اختبار ليفيني فيما يخص متغير الخبرة المهنية (0.534) بمستوى دلالة (Sig=0.587)، وبما أن جميع مستويات الدلالة لهذه المجموعات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يمكن القول أن المجموعات المكونة لهذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) متجانسة فيما بينها. وبالتالي؛ وبعد تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعات، أصبح بالإمكان إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (60-2):

جدول (60-2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تبعاً لاختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.981	3	0.327	1.178	0.319
	داخل المجموعات	51.908	187	0.278		غير دالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.540	2	0.270	0.970	0.381
	داخل المجموعات	52.349	188	0.278		غير دالة
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1.178	3	0.393	1.420	0.238
	داخل المجموعات	51.711	187	0.277		غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يوضح الجدول (60-2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس بمجمع كوندور تعزى لمتغير (العمر)، حيث أن قيمة (F) بلغت (1.178) بمستوى دلالة (0.319)، وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05). كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الممارس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.970) بمستوى دلالة (0.381) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أظهرت نتائج ذات الجدول، أنه لا توجد فروق دالة معنوياً في المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الممارس بالمجمع تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، حيث بلغت (F) القيمة (1.420) بمستوى دلالة (0.238) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول: (2-57)، (2-58)، (2-59)، (2-60)، يمكن القول أنّ الفرضية الصفريّة محققة، وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H₃₋₁) وقبول الفرضية الصفريّة (H₀₋₃) ونصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك العاملين بمجمع كوندور Electronics للنمط القيادي المطبق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

الفرضية الصفريّة (H₄₋₀): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين بمجمع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

الفرضية البديلة (H₄₋₁): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين بمجمع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

- لاختبار صحة هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Simple T-Test) لمعرفة الفروق حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية) لكون المجموعات التي تنتمي إلى هذه المتغيرات مستقلة (ذكور وإناث مجموعتان مستقلتان؛ متزوج وغير متزوج مجموعتان مستقلتان؛ الاستفادة وعدم الاستفادة من الدورات التدريبية مجموعتان مستقلتان)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حسب متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية).

1- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية":

من أجل إجراء هذا اختبار (ت) للعينات المستقلة، تم التأكد أولاً من الشروط اللازمة للقيام به وهي:

- أن يكون المتغير المستقل متغيراً تصنيفياً بمستويين (ذكر - أنثى؛ موظف - غير موظف؛ متزوج - غير متزوج؛ ...)
- أن يكون المتغير التابع كمي ؛
- أن يكون المتغير التابع يتوزع توزيعاً طبيعياً ؛
- أن تكون العينة محل الدراسة مختارة بطريقة عشوائية.

وبعد التأكد من هذه الشروط؛ تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع بمجمع كوندور تبعاً لاختلاف متغير "الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من تساوي التباين بين المجموعات (ذكور وإناث؛ متزوج وغير متزوج؛ مستفيد وغير مستفيد من الدورات التدريبية) وذلك باستخدام اختبار (Levene's Test) كما موضح هو في الجدول رقم (1-61):

جدول (1-61): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات "الذكور والإناث"

و"متزوج وغير متزوج" و"مستفيد وغير مستفيد من الدورات التدريبية"

المتغيرات	المجموعات	العدد	قيمة اختبار Levene	Sig
الجنس	ذكر	131	0.364	0.547
	أنثى	60		
الحالة الاجتماعية	متزوج	150	0.122	0.727
	غير متزوج	41		
الدورات التدريبية	مستفيد	132	1.691	0.195
	غير مستفيد	59		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تُظهر نتائج الجدول رقم (1-61) أنّ قيمة اختبار ليفيني لمتغير "الجنس" قد بلغت (0.364) بمستوى دلالة (Sig=0.547)، كما بلغ اختبار ليفيني لمتغير "الحالة الاجتماعية" القيمة (0.122) بمستوى دلالة (Sig=0.727)، وفيما يخص متغير "الدورات التدريبية" فقد بلغت قيمة اختبار ليفيني (1.691) بمستوى دلالة (Sig=0.195)، وبما أن جميع مستويات الدلالة لهذه المجموعات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يمكن القول أنّ المجموعات

المكونة لهذه المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية) متجانسة فيما بينها. وبالتالي؛ وبعد تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعات، أصبح بالإمكان إجراء اختبار (ت) كما هو في الجدول (2-61):

جدول (2-61): نتائج اختبار (Independent Simple T-Test) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعاً لاختلاف متغير "الجنس، الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية"

المتغيرات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	131	3.6118	1.2367	0.197	189	0.844
	أنثى	60	3.5733	1.2808			غير دالة
الحالة الاجتماعية	متزوج	150	3.5423	1.2320	- 1.218	189	0.225
	غير متزوج	41	3.8098	1.2963			غير دالة
الدورات التدريبية	مستفيد	132	3.5511	1.2625	- 0.805	189	0.422
	غير مستفيد	59	3.7085	1.2168			غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من نتائج الجدول رقم (2-61)، يتضح أنّ قيمة (T) لمتغير "الجنس" قد بلغت (0.197) بمستوى دلالة (0.844)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع بمجمع كوندور تعزى لمتغير "الجنس"، كما أظهرت نتائج الجدول أنّه لا توجد فروق معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية" وذلك بالاعتماد على قيمة اختبار (T) المحسوبة والتي بلغت (- 1.218) بمستوى دلالة (0.225) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05). كما يتضح من نتائج ذات الجدول أنّ (T) المحسوبة لمتغير "الدورات التدريبية" قد بلغت (- 1.805) بمستوى دلالة (0.422) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع بمجمع كوندور تعزى لمتغير "الدورات التدريبية".

2- الفروق الإحصائية باختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية":

من أجل الكشف عن الفروق الإحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع بمجمع كوندور وفقاً للمتغيرات "العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية"؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ومن أجل إجراء هذا الاختبار تم التأكد أولاً من أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي وكذلك انتشار البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. وقبل إجراء اختبار التباين؛ تم كذلك التأكد من تساوي التباين بين المجموعات وذلك باستخدام اختبار ليفيني (Levene's Test) كما موضح هو في الجدول رقم (1-62):

جدول (1-62): نتائج اختبار (Levene's Test) للتأكد من تساوي التباين بين المجموعات (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)

المتغيرات	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	قيمة اختبار Levene	Sig
العمر	3	187	0.855	0.466
المؤهل العلمي	2	188	3.290	0.089
الخبرة المهنية	2	187	0.109	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

تشير نتائج الجدول رقم (1-62) أنّ قيمة اختبار ليفيني لمتغير العمر قد بلغت (0.855) بمستوى دلالة (Sig=0.466)، كما بلغت قيمة اختبار ليفيني لمتغير المؤهل العلمي (3.290) بمستوى دلالة (Sig=0.089)، وبلغت قيمة اختبار ليفيني فيما يخص متغير الخبرة المهنية (0.109) بمستوى دلالة (Sig=0.896)، وبما أن جميع مستويات الدلالة لهذه المجموعات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يمكن القول أن المجموعات المكونة لهذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) متجانسة فيما بينها. وبالتالي؛ وبعد تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعات، أصبح بالإمكان إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (2-62):

جدول (2-62): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعاً لاختلاف متغير "العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	5.009	3	1.670	1.074	0.361
	داخل المجموعات	290.684	187	1.554	غير دالة	
المؤهل العلمي	بين المجموعات	6.002	2	3.001	1.948	0.145
	داخل المجموعات	289.691	188	1.541	غير دالة	
الخبرة المهنية	بين المجموعات	5.030	3	1.677	1.079	0.359
	داخل المجموعات	290.663	187	1.554	غير دالة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يوضح الجدول (2-62) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع بمجمع كوندور تعزى لمتغير "العمر"، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.074) بمستوى دلالة (0.361)، وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أظهرت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.948) بمستوى دلالة (0.145) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع بالمجمع تعزى لمتغير "الخبرة المهنية"، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.079) بمستوى دلالة (0.359) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول رقم (2-61) والجدول رقم (2-62)، يتم رفض الفرضية البديلة

(H4-1) وقبول الفرضية الصفرية (H4-0). والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات العاملين بمجمع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

ويوضح الجدول رقم (63) ملخص عام لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية:

جدول (63): ملخص عام لاختبار فرضيات الدراسة

السبب	القرار الإحصائي	نتيجة الاختبار	نوع الاختبار	الفرضيات	
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{1,0})	يوجد أثر معنوي	تحليل الانحدار الخطي البسيط	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التقليدية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H ₁
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{1,1,0})	يوجد أثر معنوي	تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الأوتوقراطية بأبعادها (القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{1,1}
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{1,2,0})	يوجد أثر معنوي	تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الديمقراطية بأبعادها (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{1,2}
تم استبعاده من النموذج ($p=0.569 > \alpha \leq 0.05$)	قبول الفرضية الصفرية (H _{1,3,0})	لا يوجد أثر معنوي	تحليل الانحدار الخطي البسيط	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الحرة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{1,3}
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{2,0})	يوجد أثر معنوي	تحليل الانحدار الخطي البسيط	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الحديثة في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H ₂
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{2,1,0})	يوجد أثر معنوي	- تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي والتدريجي Multiple Linear Regression Enter & (Stepwise)	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{2,1}
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{2,2,0})	يوجد أثر معنوي		لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{2,2}
تم قبوله في النموذج ($p=0.000 < \alpha \leq 0.05$)	رفض الفرضية الصفرية (H _{2,3,0})	يوجد أثر معنوي		لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الاحترام، الخدمة، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور Electronics.	H _{2,3}
($p(H_3) > \alpha \leq 0.05$)	قبول الفرضية الصفرية (H _{3,0})	لا توجد فروق إحصائية	- اختبار (ت) للعينات المستقلة. Independent Simple T-Test	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى إدراك العاملين بمجمع كوندور Electronics للنمط القيادي الممارس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).	H ₃
($p(H_4) > \alpha \leq 0.05$)	قبول الفرضية الصفرية (H _{4,0})	لا توجد فروق إحصائية	- تحليل التباين الأحادي. (One Way ANOVA)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في إجابات العاملين بمجمع كوندور Electronics حول مستوى الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).	H ₄

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يختص هذا المطلب بتقديم عرض وحوصلة تتناول النتائج العامة التي توصلت إليها هذه الدراسة، التعليق عليها وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم أهم الاستنتاجات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

أولا- ما يتعلق بمستوى توافر أنماط القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) بمجمع كوندور Electronics برج بوعرييج، والنمط القيادي الذي يبديه القادة الإداريون بهذا المجمع.

- النتائج -

- أشارت النتائج المتعلقة بهذا المحور إلى أنّ القيادات الإدارية بمجمع كوندور Electronics تمارس كلا من القيادة التقليدية والقيادة الحديثة في آن واحد، ولكن درجة ممارسة القيادة التقليدية بأنماطها الثلاث (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرّة) تقلّ ممارسة عن أنماط القيادة الحديثة (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة التقليدية متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.60)، وكان النمط الديمقراطي هو السائد بين الأنماط التقليدية، حيث حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) وبدرجة مرتفعة، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة ممارسة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (2.13)، ويأتي أخيرا النمط الحر بدرجة ممارسة منخفضة وبلغ متوسطه الحسابي (1.87). كما أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة القيادة الحديثة كان متوسطا بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وكانت القيادات الإدارية بالمجمع تمارس كلا من النمطين التحويلي والتبادلي في آن واحد، لكن تميل أكثر إلى تبني النمط التبادلي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6178) والنمط التحويلي بمتوسط (3.6143)، في حين يأتي النمط الأخلاقي أخيرا بمتوسط حسابي قدره (3.57)، وكلها قيم متقاربة وبمستوى تطبيق متوسط.

- التفسير والمناقشة -

- وتعزو الطالبة هذه النتائج إلى أنّ السلوك القيادي في مجمع كوندور هو سلوك تشاركي ديمقراطي، وذلك أن قيادة المجمع تؤمن بمبدأ أنّ السلوك الديمقراطي هو الأساس الذي تبنى عليه القيادة الإدارية، والذي يستند إلى المشاركة الفاعلة في صنع واتخاذ القرارات، وهذا يشير أيضا إلى أنّ القيادة في المجمع تسعى لبناء علاقات وطيدة بين العاملين والقيادة وبين العاملين أنفسهم من خلال توطيد أواصر الألفة بينهم والحرص على جانب العلاقات الانسانية وجعل القيادة منبرا للتعامل الانساني وقدوة في تطبيق المبادئ الانسانية كالاهتمام بحاجات العاملين مهما اختلف مضمونها، وما يثبت هذا .. نجد أنّ الشركة قد جعلت من أهم التزاماتها ومبادئها الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين والتشاور معهم وإشراكهم، ومن أهم سياساتها: تطوير مهارات الإدارة التشغيلية؛ رعاية الموظفين؛ بالإضافة إلى تقليل تعرض الموظفين لمخاطر الصحة والسلامة المهنية ... الخ، وهذا ما يؤكد مسعى مجمع كوندور نحو بناء إدارة متكاملة وتأسيس نظام قيادي يقوم على إشراك جميع العاملين باختلاف طبيعة عملهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- كما أظهرت النتائج أنّ مجمع كوندور يسعى إلى تبني أنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية، التبادلية والأخلاقية، وهذا في إطار تحقيق الهدف الأسسى الذي يسعى المجمع لتحقيقه، وهو أن يكون أكثر كفاءة في مجال نشاطه خاصة في

ظل المنافسة الصناعية التي يواجهها، والثورة المعرفية والتكنولوجية والتقنية العالية ... الخ، والتي أكدت ضرورة تحسين الوضع الإداري واتباع سياسة تنمية حقيقية من خلال تطوير مهارات القيادات وزيادة التزامها بمبادئ القيادة الحديثة، لكن في ظل المحافظة على المبادئ، القيم والمعايير الأخلاقية، وهذا ما أكدّه الطموح المستمر للمجمع نحو تحقيق التنمية ومواكبة التطور الحاصل في البيئة، وجعل من التزاماته - في سبيل تحقيق ذلك - الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. فكان هناك حرص على متابعة إنجاز المهام في وقتها، ومحاولة إدراك الأخطاء قبل تفشيها، ومعالجة الانحرافات المهنية في شكل نصائح وإرشادات لضمان ولاء العاملين لرؤسائهم ومنظمتهم، كما يسعى القادة الإداريون بالمجمع إلى خلق جو المنافسة بين العاملين من خلال تحقيق التميز في العمل ومن ثم مكافأة الإنجازات المتميزة، كما يمنح هؤلاء القادة حرية للعاملين في أداء المهام المنوطة بهم، فلا يتدخلون إلا في حالة وقوع مشكل في العمل، وهذا أكيد نابع من الثقة التي يضعها الرؤساء في مرؤوسيهم والتي مصدرها كفاءة العاملين وخبرتهم المهنية في مجال عملهم. وبالتالي يحرص المجمع على توفير نظام حوافز كفؤ لضمان أداء وتميز في العمل، ويتجسد أساسا في توفير الدورات التدريبية للعاملين على اختلاف مستويات التنظيمية وذلك لضمان تطويرهم والتحسين المستمر في مهاراتهم وتنمية قدراتهم بما يواكب متطلبات العصر والتكنولوجيا خاصة في ظل النشاط الذي ينتمي إليه المجمع.

ثانيا- ما يتعلق بمستوى إبداع العاملين بمجمع كوندور Electronics برج بوعريبرج.

- النتائج -

- أشارت النتائج المتعلقة بهذا المحور إلى أنّ مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمع كوندور Electronics حسب آراء أفراد عينة الدراسة كان متوسطا، وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.56)، بحيث يضم هذا المحور خمس مهارات إبداعية كانت متوسطات إجابات المبحوثين بشأنها متقاربة بشكل كبير.

- التفسير والمناقشة -

- يمكن تفسير هذه النتيجة؛ بأنّ العاملين بمجمع كوندور يمتلكون روحا إبداعية عالية، ولديهم حماس كبير نحو تحقيق نتائج متميزة، وما يؤكد ذلك هو أنّ كوندور علامة تجارية لها حضور قوي في الجزائر وذات سمعة لقدرتها على تقديم منتجات رفيعة الجودة والتزامها الدائم لإرضاء عملائها، فاحتلت بذلك موقعا رائدا في مجال الإلكترونيات وأصبحت من أشهر العلامات التجارية في الجزائر، ونتيجة لتميزها في مجال نشاطها فقد حازت على حجم كبير من الأعمال والمشاريع. وهذا بالتأكيد راجع إلى بيئة العمل التي يوفرها المجمع، وذلك إيمانا من قياداتها بأنّ الآراء والأفكار التي يبديها العاملون لها من الأهمية بمكان ما يساهم في تنمية التفكير الابتكاري وروح الإبداع لديهم، ضمن منظومة إدارية تتناسق فيها جهود القادة والمرؤوسين باتجاه تحقيق تنمية إدارية فاعلة. حيث يرتكز نجاح مجمع كوندور أساسا على العامل البشري (نساء ورجال)، والذي يمثل العنصر الرئيس لمقاربتها الاستراتيجية، بحيث ساهم تخويل قيادة المجمع قدرا من الاستقلالية للعاملين في تنمية كفاءتهم المهنية وخبرتهم العملية نحو بلوغ الأهداف العامة، وهو ما ساهم بدوره في نمو وازدهار المجمع وتحقيق أداء متميز عبر القطر الوطني. حيث يعتبر إشراك العاملين في بناء استراتيجية المجمع ضمن فريق عمل من الأسس

التي يتبناها مجمع كوندور لزيادة تحمس العاملين لتحقيق مستويات أداء أفضل، ودليل ذلك سلسلة المنتجات الأكثر إبداعا في مجال نشاطه.

ثالثا- ما يتعلق بعلاقة الأثر الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) في المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية) بمجمع كوندور Electronics برج بوعريبرج.

- النتائج -

- أشارت النتائج المتعلقة بهذا المحور إلى أنّ القيادة الإدارية (التقليدية والحديثة) لها تأثير معنوي في تنمية الإبداع لدى العاملين بمجمع كوندور، كما أظهرت أنّ القيادة الحديثة بأنماطها (التحويلية، التبادلية، والأخلاقية) كانت الأكثر تأثيرا في تنمية إبداع العاملين، بينما يقل تأثير القيادة التقليدية بأنماطها (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرّة) في تنمية إبداعهم، وأشارت النتائج أنّ ما يقارب (86.6%) من إبداع هؤلاء العاملين مصدره الأنماط الحديثة للقيادة (باستخدام تحليل الانحدار البسيط)، وأنه من بين الأنماط الحديثة كان النمط الأخلاقي الأكثر تأثيرا في تنمية إبداع للعاملين (باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise)، على الرغم أنه كان الأقل ممارسة مقارنة بالقيادة التحويلية والتبادلية. كما أوضحت النتائج أنّ القيادة التقليدية بأنماطها تفسر ما مقداره (25.3%) من التباين في إبداع العاملين، أي أنّ 25.3% فقط من إبداع العاملين يعود للقيادة التقليدية، وكان النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيرا وبشكل إيجابي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، في حين يؤثر النمط الأوتوقراطي تأثيرا سلبيا، أي أنه كلما ازداد تبني القيادات الإدارية بالمجمع لهذا النمط كلما قلّص ذلك من قدرتهم على الإبداع، بينما لا يؤثر النمط الحر على تنمية قدراتهم الإبداعية.

- التفسير والمناقشة -

- يعود مصدر التأثير المتوسط للقيادة التقليدية في تنمية إبداع العاملين بمجمع كوندور إلى النمط الديمقراطي، لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (82.7%) مع المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، ونظرا للتأثير المعنوي السلبي للنمط الأوتوقراطي وانعدام التأثير المعنوي للنمط الحر ذلك في انخفاض نسبة تأثير القيادة التقليدية في إبداع العاملين، لذلك فبالرغم من أنّ النمط الديمقراطي للقيادة كان الأكثر ممارسة بين جميع أنماط القيادة الإدارية إلا أنه بتصنيفه ضمن الأنماط التقليدية قد قلّل من أهميته كنمط قيادي فعال، لأنّه من بين متطلبات تحقيق مجمع كوندور لسياسته (وهو أن يكون أكثر كفاءة في مجال نشاطه) أنّ القيادات تعوّل على كل عامل في الشركة بغض النظر عن نوع عمله، فهي تتبنّى بشكل كبير مبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، لذلك فقد خوّلت لهم استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءتهم المهنية، كما تسعى للتشاور معهم وإشراكهم بأفكارهم ومقترحاتهم في ميادين شتى، حيث ساهم تحمس وإشراك جميع العاملين في خدمة الشركة ضمن روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة وتوسيع سلسلة منتجاتها إلى منتجات أخرى أكثر إبداعا تمنح مزيدا من الرفاهية والرضا وسهولة الاستعمال وغيرها، وهذا بفضل نظام الإدارة المتكاملة ذلك أنّ كوندور تركز وبشكل أساس على العنصر البشري بفتتيه، باعتباره مصدرا للأفكار الإبداعية، لذلك نجد أنّ المجمع يُعدّ عنصرا منقطع النظير في مجال الإبداع والابتكار في الجزائر، كما يُعدّ علامة ذات حضور قوي لقدرته على الإبداع والابتكار بتقديم منتجات عالية الجودة. وهذا يعود على الأغلب - اعتمادا على نتائج

الدراسة - إلى نمط القيادة الذي تتبناه القيادات الإدارية بالشركة، فهي قيادة تطمح وتتطلع لإرساء المبادئ الحديثة للقيادة (التأثير المعنوي والإيجابي للأنماط القيادية الحديثة في إبداع الموارد البشرية)، والتي تقوم في المقام الأول على الاهتمام بالعنصر البشري ووضعه موضع الصدارة عند رسم الأهداف والسياسات، ذلك أنّ المنظمات الحديثة تعتمد على أفرادها لتحقيق أهدافها، لكن ذلك لا يتحقق إلا إذا بذلت القيادة الوقت والجهد وأنفقت المال للحصول على أفراد متميزين في عملهم، ويكون ذلك من خلال توفير نظام حوافز فعال يتجسد أساساً في نظام التدريب والتكوين من أجل اكتساب خبرات ومهارات إدارية فعالة تساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرهم وتقديمهم في مجال عملهم، فيصبح لديهم قدرة كبيرة على تقديم أفكار جديدة ومتنوعة، سرعة في تقديم المقترحات بما يتناسب مع سرعة الموقف، توقع مشاكل العمل والمبادرة بتقديم حلول فريدة لها، وكذا معرفة الأسباب المؤدية إليها ...، وهنا يصبح هذا العامل أكثر حساسية لمشكلات العمل وبالتالي تقديم أفضل الحلول لتفاديها، وهنا يتميز العنصر البشري ويصبح أكثر إبداعاً.

رابعا- ما يتعلق بالفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية).

- النتائج -

- أشارت النتائج المتعلقة بهذا المحور إلى أنه لا توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الممارس بمجمع كوندور تبعاً لاختلاف متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية)، كما أشارت ذات النتائج إلى انعدام الفروق المعنوية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع بالمجمع تعزى لنفس المتغيرات الديموغرافية السابقة.

- التفسير والمناقشة -

- إنّ النتائج المتعلقة بانعدام الفروق الإحصائية حول النمط القيادي الممارس بالمجمع تبعاً لاختلاف متغير "الجنس" إنّما تشير إلى أنّ كلا من الجنسين الذكور والإناث رأهم واحد فيما يخص نمط القيادة الذي تتبناه القيادات الإدارية بالمجمع، وهذا يشير إلى أنّ سلوك القادة ليس متحيزاً تجاه فئة أو جنس معين بل هذه القيادات هي قيادة واعية بأهمية ومكانة كلا الجنسين في تحقيق التميز والإبداع، لذلك فهي لا تفرق في طريقة التعامل مع العامل ذكراً أم أنثى، وهو ما أكدته نتائج الدراسة. ثم إنّ النتائج التي أظهرت غياب الفروق الإحصائية في النمط القيادي وفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية" يعود إلى إدراك تلك القيادات لأهمية العامل البشري في تنمية العمل بغض النظر عن حالته الاجتماعية (متزوجاً أو غير متزوج)، خاصة وأنّ المجمع يوفر حوافز (مادية ومعنوية) لكلا من الفئتين، وهذا لدعم تقدمهم الوظيفي، لذلك لم نلمس من خلال النتائج فروقاً إحصائية تدل على أنّ قيادة المجمع يختلف أسلوب تعاملها تبعاً للحالة الاجتماعية للفرد.

- وأشارت النتائج إلى انعدام الفروق المعنوية في نمط القيادة تبعاً لمتغير "العمر"، ما يدل على أنّ قيادات المجمع لا تفرق في أسلوب تعاملها مع العاملين، ولا تولي أي اعتبار لعامل العمر، بل العكس، تدرك أنّ كل مرحلة عمرية لديها ما يميزها، فالأفراد الذين لم يتجاوزوا بعد المرحلة (25 سنة) يكونون أكثر حماساً لإظهار مهاراتهم، بينما العاملين الذين يتجاوزون هذه المرحلة يكون لديهم نضج فكري وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية، في حين العامل الذي يفوق عمره (45 سنة) يمكن

القول أنه أصبح خبيراً في مجال عمله، لذلك فالقيادات تدرك أهمية كل مرحلة عمرية في تحقيق أهداف المجمع، لذلك تحرص جيداً على أسلوب التعامل مع هذه الفئات العمرية دون تحيز بل بما يناسب كل مرحلة دون المساس بالأخرى.

- أظهرت النتائج كذلك أنّ التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين لم يسفر عن فروق إحصائية في النمط القيادي تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي"، ذلك أنّ القيادات الإدارية بالمجمع تدرك أنّ كل عامل قد وُضِعَ في مكانه المناسب، أي بما يتناسب مع ما يمتلكه من مؤهل علمي، وهي على قناعة أنّ العامل يبذل كلّ جهده لإثبات أحقيته بالمنصب الذي شغله، لذلك تتجنب تلك القيادات إظهار عدم كفاءة فرد ما لانخفاض مستواه التعليمي وغير ذلك، بل هي قيادة تدرك وعلى ثقة بأنّ كل شخص يمكن أن يكون مبدعاً في مجال عمله بغض النظر عن مؤهله العلمي.

- كما أظهرت النتائج انعدام الفروق الإحصائية حول النمط القيادي وفقاً لمتغير "الخبرة المهنية"، ويمكن تفسير ذلك أنّ جميع العاملين على اختلاف مدة خبرتهم المهنية لديهم رؤى متشابهة عن النمط القيادي الذي تبديه القيادات الإدارية بالمجمع، وهذا نتيجة إدراكهم لحجم المسؤوليات والمهام المسندة إليهم، فتوفر تلك القيادات المجال للعامل لاكتساب المعارف في المراحل الأولى من توظيفه، ويستمر هذا الأسلوب إلى بقية الحياة العملية للموظف، لذلك لا يحس العامل الموظف حديثاً أو حتى العامل المقبل على التقاعد أنّ هناك تمييز بينه وبين باقي الأفراد العاملين، وهذا ناتج من الثقة التي تبديها القيادات حتى في الأفراد الذين لا تزيد مدة عملهم عن الخمس سنوات وقدرتهم على أداء مهامهم بشكل متميز.

- أظهرت النتائج كذلك أنّ إجابات المبحوثين لم تظهر فيها فروقاً إحصائية حول النمط القيادي الممارس تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية)، وهذا يشير أنّ كلا من الفئتين التي استفادت ولم تستفد بعد من التدريب المهني، تدرك أنّ الفرصة في الحصول على فرصة تدريبية لا يقوم على أساس اعتبارات شخصية وعنصرية، بل إنّ جميع العاملين على اختلاف مستواهم الوظيفي متساوون في هذا الحق، كما أنّ القيادات تدرك أهمية التدريب في إكساب العاملين خبرة في مجال عملهم وأنه من الحقوق التنظيمية للعامل، لذلك فهذه القيادات تسعى لتبني مبدأ العدالة التنظيمية عند اختيار الموظفين للاستفادة من فرص تدريبية، لأنها على يقين بأنّ كل فرد عامل هو خبير في مجال عمله وأنّ التدريب سيضيف له قيمة مضافة، لذلك لم تسفر نتائج الدراسة عن فروق إحصائية تبعاً لهذا المتغير.

- وفيما يخص انعدام الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية). فحسب متغير "الجنس" إنما يعود بالدرجة الأولى إلى وعي الفرد العامل سواء كان ذكراً أو أنثى بأهمية العمل الذي يؤديه، فهو يبذل أقصى جهده لإقناع قادته بدوره في الشركة وأنّ نجاح العمل المنوط به يتوقف على ما يملكه من مهارة لأدائه، فالإبداع لا يقتصر على فئة معينة - كما أشار بعض الباحثين - بل هو قدرة كامنة لدى كل فرد تنتظر الفرصة للظهور فقط. ووفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية" تعزو الطالبة النتيجة إلى أنّ عنصر الإبداع مرتبط بالجانب الإنساني وبطبيعة تفكير الفرد لا بحالته الاجتماعية، لذلك فكون العامل متزوجاً أو غير متزوج ليس له تأثير في مستوى الإبداع لديه إذا تعلّق الفرد بعمله. وانعدام الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير "العمر" يقود إلى القول بأنّ العمر لا يقف عائقاً أمام إبداع الفرد، فنجد من هو موهوب ومبدع في عمر الطفولة وآخر أصبح مبدعاً بعد أن قضى أغلب حياته في البحث، لذلك يرى أغلب المبحوثين أنّ متغير "العمر" لا يؤثر على مستوى إبداعهم، وكما أشارت نتائج الدراسة أنّ أكثر من (80%) منهم تقل أعمارهم عن (35 سنة)، لذلك

تعتبر هذه المرحلة العمرية المناسبة لإظهار المواهب وتقديم الأفكار الإبداعية أين يتميز العقل بالنضج ويكون أكثر حماسا للمبادرة والتجريب.

- كما أسفرت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، ذلك أنّ للمؤهل العلمي دور كبير في تحقيق الإبداع، نظرا لاطلاع الفرد على الكثير من المعارف، لكن لا يمكن الجزم بأنّ من لا يملك مؤهلا ليس بمبدع، فيمكن أن يحقق أبسط عامل في الشركة إبداعا لا يتوصل إليه من لديه أعلى شهادة، لذلك فعنصر الإبداع قدرة كامنة لدى كل فرد ويصبح حقيقة إذا وجد الفرصة والظروف المناسبة لظهوره، والمجمع يوفر ظروف عمل جيّدة للعاملين تمكّنهم من تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية بغض النظر عن المؤهل العلمي للفرد. وكما أشارت نتائج إلى انعدام الفروق حول مستوى الإبداع وفقا لمتغير "الخبرة المهنية"، تفسّر الطالبة هذه النتيجة أنّ قيادات المجمع تمنح الفرصة الكاملة لجميع العاملين باختلاف مدة خدمتهم بالمجمع بتقديم أفكارهم وتتيح لهم مجالاً للنقاش والتبادل الحر للآراء في جو يسوده روح الفريق والنقد البناء، ليتم فيما بعد دراسة تلك الأفكار والمقترحات وفق أسس علمية مضبوطة. وأسفرت نتائج البحث أيضا أنّ آراء المبحوثين لم تظهر فروقا إحصائية في مستوى الإبداع تبعا لمتغير "الدورات التدريبية"، وتفسّر الطالبة ذلك في كون التدريب يعد أهم عنصر يحرص المجمع على توفيره للعاملين، وذلك لأهميته في تجديد معلومات الفرد العامل وإكسابه المعارف، إضافة إلى تنمية قدراته ومهاراته الإبداعية، وبما أنّ فرصة التدريب بالمجمع متاحة لجميع العاملين باختلاف انتماءاتهم التنظيمية لم يؤثر ذلك في إجاباتهم حول مستوى الإبداع لديهم.

- وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة؛ فإن المجمع يحرص على تكوين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، ودون تمييز بينهم، حيث يتيح المجمع فرصة التكوين والتدريب داخل وخارج الوطن، ويمكن الحصول على فرصة التدريب والتكوين أكثر من مرة في السنة الواحدة - وذلك حسب الاحتياجات - كما نجد أنّ طبيعة التكوين تختلف مدتها حسب الغرض منها، وذلك بداية من واحد يوم إلى غاية سنة تكوين كاملة، حيث يمكن أن يكون التكوين أو التدريب من 1 إلى 3 يوم (وهذا خاص بالمشاركة في الملتقيات سواء الوطنية أو الدولية)، وقد يمتد هذا التكوين والتدريب من أسبوع/15 يوم/ 6 أشهر/ 8 أشهر/ إلى غاية سنة كاملة. كما يوفر المجمع تربّصات داخل المجمع نفسه - وهذا بالنسبة لحديثي التوظيف - وذلك من أجل كسب معرفة حول نظام العمل والاطلاع على نشاط الوحدات ... الخ. ويوضح الجدول (64) عدد المستفيدين من الفرص التدريبية أو التكوين والمبلغ المخصص لذلك:

جدول (64): عدد المستفيدين من التكوين والمبلغ المخصص للتكوين (دج) خلال الفترة (2013 - 2017)

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الأفراد المستفيدين من التكوين	950	860	850	900	700
المبلغ المخصص للتكوين (دينار جزائري)	1.5 مليار	1.5 مليار	2 مليار	2 مليار	2 مليار

المصدر: وثائق المؤسسة.

أما من حيث التكوين والتدريب الداخلي والخارجي الذي يوفّره المجمع للموظفين، يوضح الجدول (65) تفصيلا لذلك:

جدول (65): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين (داخلي - خارجي - مؤتمرات - تربيّصات) للفترة (2012 - 2014)

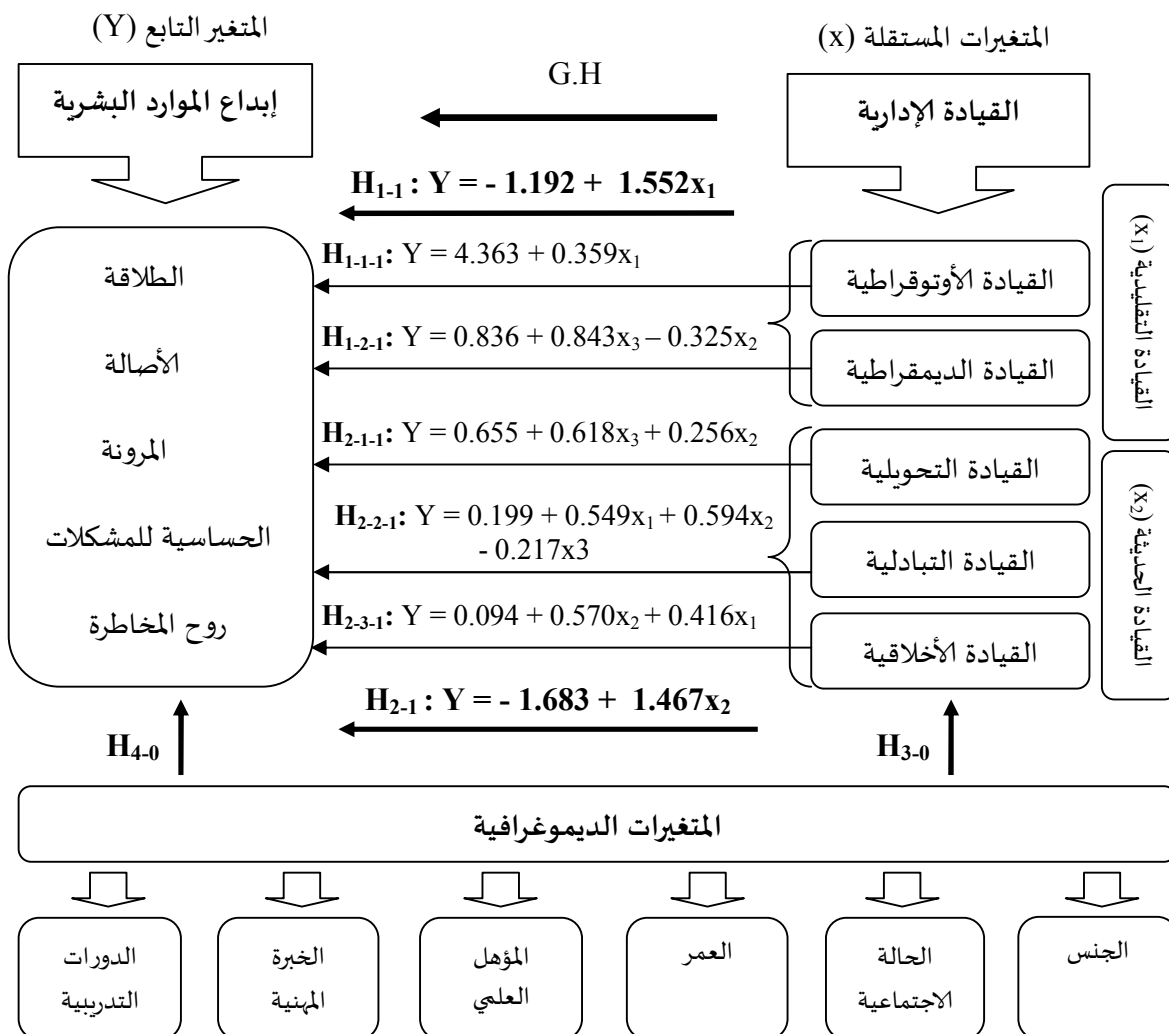
شكل التكوين/السنوات	تكوين خارج المؤسسة	تكوين داخل المؤسسة	المؤتمرات والملتقيات	المتريّبين
2012	19	585	09	186
2013	12	474	22	204
2014	06	901	11	288

المصدر: وثائق المؤسسة.

ومن خلال نتائج الجدول (65)، يتّضح أنّ مجّمع كوندور Electronics يولي أهمية بالغة لعنصر التدريب، والتي هي فرصة متاحة لجميع العاملين دون تحيز أو استثناء، بمعنى كل فرد عامل في المؤسسة له فرصة التكوين أكثر من مرة خلال مساره الوظيفي، وبالتالي هناك عدالة تنظيمية فيما يخص اختيار الموظفين للاستفادة من الفرص التدريبية، وهو ما أدّى بدوره إلى عدم ظهور فروق إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

وبعد النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار الفرضيات؛ يمكن إعادة بناء نموذج الدراسة وفق الشكل رقم (46):

شكل (46): النموذج النهائي للدراسة بعد اختبار الفرضيات



← فرضية رئيسية

← فرضية فرعية

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

بعد أن تم عرض أهم الإجراءات التي تمت الدراسة على أساسها، والتي تمثلت في تقديم عام لمؤسسة كوندور، إضافة إلى مصادر الحصول على البيانات، الدراسة الاستطلاعية، ومجتمع الدراسة وعينتها، ثم التطرق إلى أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، عرض هذا الفصل تحليل عملي إحصائي لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أجريت في مجمع كوندور Electronics بولاية برج بوعرييج، حيث قدم هذا الفصل كذلك دراسة إحصائية وصفية لأفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والدورات التدريبية)، وذلك للتعرف أكثر على شكل مجتمع الدراسة وكيفية توزيعه، بعدها تم التطرق إلى عرض النتائج الخاصة بمجالات الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن القيادات الإدارية بمجمع كوندور تمارس كلا من القيادة التقليدية والحديثة في آن واحد، ولكن نسبة تبنيها للقيادة الحديثة كانت مرتفعة منها لتبنيها للقيادة التقليدية، والتي كانت نسبة ممارستها متوسطة، أما من حيث سيادة الأنماط القيادية فكان النمط الديمقراطي هو الأكثر تطبيقا بين الأنماط الستة (التقليدية والحديثة)، بينما كان النمط التبادلي هو الأكثر تطبيقا بين الأنماط الحديثة. أما مستوى الإبداع بمجمع كوندور فقد كان متوسطا. كما تم خلال هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم بداية اختبار علاقة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة، ليتم الانتقال بعدها إلى اختبار علاقة الأثر للقيادة الإدارية متمثلة في الأنماط القيادية (التقليدية والحديثة) في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمجمع، وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات أن القيادة التقليدية بأنماطها مجتمعة تفسر ما مقداره 25 % من التباين في إبداع الموارد البشرية، بمعنى أن 25 % فقط من إبداع العاملين بالمجمع يعود لهذا النوع من القيادة، في حين تفسر القيادة الحديثة أكثر من 86 % من التباين في إبداع الموارد البشرية، أي أن أكثر من 86 % من الإبداع داخل المجمع يعود للقيادة الحديثة بأنماطها. وبالرغم من أن النمط التبادلي كان أكثر أنماط القيادة الحديثة تطبيقا إلا أن النمط الأخلاقي كان الأكثر تأثيرا في إبداع العاملين بالمجمع. أما فيما يخص اختبار الفرضيات الفرقية؛ فلم تظهر الدراسة فروقا إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية السابقة.

الخاتمة العامة



The General Conclusion

الخاتمة العامة:

إنّ أي دراسة علمية يقوم بها الباحث، لابد أن تُكَلِّبَ بنتائج، يستطيع القارئ والباحثين بعدها من الاطلاع على الحوصلة العامة للدراسة التي أجراها ذلك الباحث، وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمجمع كوندور بولاية برج بوعريبيج (الجزائر)، وكان من بين الأهداف الجزئية لهذه الدراسة هو معرفة مدى تبيّي قيادات مجمع كوندور لأنماط القيادة الإدارية، ومعرفة هل هي قيادة تقليدية أم هي قيادة حديثة، إضافة إلى الكشف عن مستوى إبداع العاملين بالمجمع، ومعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية بأنماطها التقليدية والحديثة في تنمية إبداع أولئك العاملين، وقد استهدفت الدراسة جميع العاملين بالمجمع على اختلاف مستوياتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذيين)، كون أن عنصر الإبداع لا يختص بفئة معينة دون غيرها، بل أنّ أي فرد يمكن أن يكون مبدعا في مجال عمله. وبعد عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) كان لهذه الدراسة مجموعة من النتائج العملية إضافة إلى النتائج النظرية، كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات عامة وآفاق علمية لبحوث ودراسات مستقبلية.

فمن أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة الحالية نذكر:

- يحتل موضوع القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجال الإدارة وعلم النفس والاجتماع، كونها تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية، ومحورا ترتكز عليه مختلف نشاطات المنظمة ويتوقف عليها نجاحها ؛
- القيادة الإدارية في جوهرها تقوم على عملية التأثير التي يمارسها القائد في مرؤوسيه، ولما كانت تقوم على عملية التأثير، فإنّ عملية التأثير هذه تختلف وتباين باختلاف الأسلوب والنمط القيادي الممارس من طرف القائد، وهذا ما أدى بدوره إلى تباين الأساليب والأنماط التي يتبعها القائد في عملية التأثير وفي علاقته مع مرؤوسيه ؛
- تعددت مفاهيم القيادة الإدارية بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربيوي، كوظيفة اجتماعية، كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلّا أنّ ثمة قاسم مشترك بينها وهو إحداث التأثير في الآخرين ؛
- يرتبط مفهوم القيادة بالعديد من المفاهيم، والتي تجعله أحيانا متداخلا معها وأحيانا أخرى نقيضا لها، ما يؤدي بالكثيرين إلى الخلط بينها وعدم تمييزها عن تلك المفاهيم، وذلك راجع بدرجة أولى إلى قلة الوعي بمفهوم القيادة ؛
- هناك خمس عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي: القائد، التابعين، العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، الموقف، والهدف أو الأهداف المشتركة ؛
- شهد موضوع القيادة الإدارية تطورات عديدة عبر مختلف مراحل الفكر الإداري، أدت إلى ظهور مجموعة نظريات علمية حاولت تفسير مفهوم القيادة الإدارية وتحديد أساليبها والتي تكفل تحقيق أهداف التنظيم ؛
- توصلت عديد الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة - وهو المدخل السائد في منظمات الأعمال حتى الآن إلى عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي: القيادة الأوتوقراطية؛ القيادة الديمقراطية والقيادة المتساهلة ؛
- يصف بعض الباحثين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بأنهما المدخلين الأكثر حداثة في أدبيات القيادة الإدارية وممارساتها، كما تُعدُّ "القيادة الأخلاقية" من المفاهيم الجديدة التي أخذت في الظهور في مجال القيادة مؤخرًا، حيث أنّ

- القيادة النّاجحة تتطلّب مراعاة الجانب الأخلاقي إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية، وقد أصبح من الممارسات الاعتيادية أن تُصدر المنظمات مدونات أخلاقية Code of Ethics، وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكّد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها ؛
- تبرز أهمية الإبداع كمرتكز أساسي لأي منظمة تسعى للتطور في مواجهة القضايا والمشكلات وحلّها من خلال توظيف المنهج الإبداعي المعاصر والابتعاد عن المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ؛
 - الإبداع ظاهرة انسانية متعدّدة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهومًا نظريًا محدد التعريف ؛
 - يحتاج الشخص المبدع إلى بيئة محفزة تعزّز ما لديه من طاقات وتصل ما له من قدرات، هذه البيئة تمنحه مساحة كافية من الحرية تسمح له بالطلاقة في التفكير، وإجراء التجربة والتأمل والاكتشاف ؛
 - يتميز الفرد المبدع بخروجه عن المألوف التقليدي، ولديه دافعية قوية وطاقات عالية على المثابرة في العمل، وميل واسع للاطلاع يظهر من خلال اندفاعه على تحصيل العلم والرغبة في المعرفة وميل للاستقلالية ؛
 - إنّ الاعتقاد الشائع بأن الإبداع مقصور على قلة مختارة هو اعتقاد خاطئ تماما، فالיום هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة المستويات وكافة الوظائف، وكل فرد في أي مؤسسة قادر على أن يكون مبدعًا في مجال عمله ؛
 - مكونات الإبداع هي: الشخص المبدع، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي والموقف الإبداعي ؛
 - الأفكار الإبداعية كأى منتج آخر، يخضع للقبول أو الرفض وللتطبيق أو عدم التطبيق، لذلك فلديها دورة حياة بدءا من مرحلة الولادة مرورًا بالنمو ثم النضوج وحتى الانحدار ؛
 - تتمثل أهم المهارات الإبداعية في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، ... الخ، وتختلف تصنيفاتها باختلاف اتجاهات الباحثين ؛
 - يظهر الإبداع في العديد من المستويات فنجد: الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على مستوى الجماعات، والإبداع على مستوى المنظمات ؛
 - هناك العديد من المعوقات التي تحد من إبداع الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤدي إلى تقليل اندفاعه نحو التفكير المبدع وتعطيل قدراته الفكرية، ومنها البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، الخوف من الوقوع في الخطأ، فقدان الثقة بالنفس، الانشغال بأشياء كثيرة، وجود أهداف متناقضة، عدم السّماح للبدن والنفس بالراحة، ... الخ ؛
 - تتعدد الأساليب العلمية التي اتخذها علماء الإدارة كأساس لتنمية الإبداع فمنها: العصف الذهني، أسلوب المجموعات، التأليف بين الأشتات، نظرية تريز في حل المشكلات، أسلوب دلفي، القبعات الست للتفكير، ... الخ ؛
 - يرتبط موضوع الإبداع في المؤسسة ارتباطاً دلاليًا مع موضوع القيادة الإدارية، حيث أظهرت الدّراسات أنه من 20 % إلى 67 % من الإبداع في المنظمات تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي، وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، وكثير من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والإبداع سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر ؛
 - توضح الدّراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط القيادية فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع ؛
 - كشفت دراسات متعددة أن المنظمات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي، لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها ؛

- أثبتت دراسات حديثة أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية، والتي تتحقق عبر تفعيل أبرز عناصر القيادة التحويلية كالتحفيز، والإلهام والاهتمام بالموارد البشري باعتباره مصدرًا رئيسيًا لأي منظمة في مواجهة التحديات المعاصرة. كما أن القادة التحويليون يتميزون بالمبادرة، ولا تكون أفعالهم على شكل ردود أفعال ويكونون أكثر إبداعًا وتجديدًا في أفكارهم وأكثر أصالة وتفاعلا مع الآخرين ؛

- لا تستطيع أي قيادة تحقيق الإبداع وتنميته لدى العاملين، ولكن القيادة التي تمتلك السلوكيات والممارسات الأخلاقية، وقد أظهرت نتائج عديد الدراسات أن السلوك الأخلاقي له من الأثر في المتغيرات التنظيمية ومنها الإبداع.

وفي ضوء عملية التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، تم التوصل إلى عدة نتائج كان منها:

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين أن القيادات الإدارية بمجمّع كوندور Electronics تتبني كلا من الأساليب التقليدية والحديثة في القيادة، وقد كان مستوى تبنيها للأساليب التقليدية للقيادة متوسطًا وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.60) وهي قيمة تقع ضمن الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة من سلم القياس، بينما مستوى تبني القيادات الإدارية بمجمّع كوندور لأساليب القيادة الحديثة كان متوسطًا كذلك بمتوسط حسابي قدرته قيمته ب (3.60) وهي قيمة تقع ضمن الحدود العليا للدرجة المتوسطة ؛

- أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي أنه من بين الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية كان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعًا في مجمّع كوندور بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وجاء تطبيقه بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.13)، ويأتي أخيرًا نمط القيادة الحر بمستوى ممارسة منخفض وبلغ متوسطه الحسابي القيمة (1.87) ؛

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أنه من بين الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية تمارس القيادات الإدارية بالمجمّع نمطي القيادة التحويلي والتبادلي في آن واحد بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة ممارسة متوسطة، لكن تميل تلك القيادات أكثر إلى اتباع النمط التبادلي بمتوسط قدره (3.6178) عن النمط التحويلي بمتوسط قدره (3.6143) ؛

- أدلت النتائج المتعلقة بأراء أفراد عينة الدراسة أنّ قيادات مجمّع كوندور تتبني النمط القيادي الأخلاقي بدرجة متوسطة كذلك وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا النمط القيمة (3.57)، وقد احتل هذا النمط المرتبة الثالثة بعد كل من النمط التبادلي والنمط التحويلي للقيادة الإدارية ؛

- تمارس القيادات الإدارية بمجمّع كوندور نمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة منخفضة، وتميل إلى ممارسة البعد الأوتوقراطي الخيّر في هذا النمط القيادي منه إلى ممارسة البعد الأوتوقراطي المتسلط ؛

- تمارس القيادات الإدارية بمجمّع كوندور نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة، وتميل إلى ممارسة بُعد "العلاقات الانسانية" أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.93) فبُعد "التفويض" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وأخيرًا بُعد "المشاركة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.45)، وكانت درجة ممارسة كلاً من بُعد العلاقات الانسانية والتفويض بدرجة مرتفعة بينما درجة ممارسة بُعد المشاركة كانت متوسطة ؛

- تتبني القيادات الإدارية بمجمّع كوندور نمط القيادة التحويلي بدرجة متوسطة، وتتجه إلى ممارسة بُعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة مرتفعة أكثر منه لممارسة باقي الأبعاد، يليه بُعد "الحفز الإلهامي" فبُعد "الاعتبارات الفردية" وأخيرًا بُعد "الاستثارة الفكرية"، والتي جاءت ممارستها بدرجة متوسطة ؛

- تتبني القيادات الإدارية بمجمّع كوندور نمط القيادة التبادلي بدرجة متوسطة، وتتجه إلى ممارسة بُعد "الإدارة بالاستثناء الإيجابية" بدرجة مرتفعة أكثر منه لممارسة بُعدي "المكافأة المشروطة" و"الإدارة بالاستثناء السلبية"، واللذان جاءتا بدرجة ممارسة متوسطة ؛

- تتبني القيادات الإدارية بمجمّع كوندور نمط القيادة الأخلاقي بدرجة متوسطة، وتتجه إلى ممارسة بُعد "الاحترام" بدرجة أولى فبُعد "العدالة" ثم بُعد "بناء المجتمع" وكلها بدرجة مرتفعة، منه إلى ممارسة بُعد "الخدمة" و"الصدق" واللذان كانت ممارستهما بدرجة متوسطة ؛

- أشارت النتائج الإحصائية الوصفية المتعلقة بإجابات المبحوثين أنّ مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمّع كوندور كان متوسطاً بمتوسط حسابي بلغت قُدْرَب (3.56)، حيث يأتي في المرتبة الأولى بُعد "الطلاقة الفكرية" بمستوى مرتفع، يليه بُعد "المرونة الفكرية" فبُعد "الحساسية للمشكلات" ثم بُعد "الأصالة الفكرية" وأخيراً يأتي بُعد "روح المخاطرة" وجاءت جميع هذه الأبعاد بمستوى متوسط ؛

- بيّنت النتائج الإحصائية أنّ القيادة التقليدية تؤثر معنوياً وبشكل إيجابي في مستوى إبداع العاملين، حيث تفسّر هذه القيادة وبمعنوية ما مقداره 25% من إبداع العاملين بمجمّع كوندور، بينما تؤثر القيادة الحديثة معنوياً وبشكل إيجابي في مستوى إبداع العاملين، إذ تفسّر هذه القيادة وبمعنوية ما مقداره 86% من إبداع العاملين بالمجمّع؛

- تؤثر الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية إيجاباً في مستوى إبداع العاملين، حيث يعود التأثير الأكبر لنمط القيادة الديمقراطي والذي يؤثر وبدلالة إحصائية وإيجاباً في مستوى إبداع العاملين، إذ يفسّر هذا النمط وبمعنوية ما مقداره 68% من التباين في إبداع العاملين، بينما يؤثر النمط الأوتوقراطي معنوياً وبشكل سلبي في مستوى إبداعهم، حيث يفسّر هذا النمط وبمعنوية ما مقداره 2.9% من إبداع العاملين، بينما لا يوجد تأثير معنوي للنمط الحر ؛

- تؤثر الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية إيجاباً في مستوى إبداع العاملين، حيث يعود التأثير الأكبر لنمط القيادة الأخلاقي والذي يفسّر ولوحده ما مقداره 78% من التباين في إبداع الموارد البشرية العاملة بالمجمّع، يليه نمط القيادة التبادلي والتأثير الأقل يعود لنمط القيادة التحويلي ؛

- أشارت نتائج اختبار فرضيات الفروق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية بمجمّع كوندور الكرتونيك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية) ؛

- أشارت نتائج اختبار فرضيات الفروق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمّع كوندور الكرتونيك تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية).

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، كان لابد من مقارنة تلك النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم عرضها في البحث، وذلك كما يلي:

- تتبني القيادات الإدارية بمجمّع كوندور Electronics بولاية برج بوعريّج (الجزائر) القيادة التقليدية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) بمستوى متوسط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بن عيدة، 2017) ؛

- تتبني القيادات الإدارية بمجمع كوندور Electronics بولاية برج بوعرييج (الجزائر) القيادة الحديثة (التحولية، التبادلية، الأخلاقية) بمستوى متوسط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واغر، 2015) :
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة المبحوثة أنّ النمط القيادي السائد لدى القيادات الإدارية بمجمع كوندور هو النمط الديمقراطي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى وآخرون، 2012)، (بوجعدار ودريوش، 2013)، واختلفت مع دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018)، (بن عيدة، 2017)، (Hans et al, 2018) ؛
- كشفت النتائج أنّ مستوى الإبداع لدى العاملين بمجمع كوندور متوسط، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (برباخ، 2019)، (الياسين، 2013)، (الرشيدي، 2018)، واختلفت مع دراسة (قريشي، 2016)، (حمودة، 2018)، (الصريرة والغريب، 2010)، (واغر، 2015)، (الخصاونة، 2019)، (نجم، 2018)، (Hans et al, 2018) ؛
- أشارت النتائج الوصفية أنّ بُعد الطلاقة الفكرية هو الأكثر توافراً لدى العاملين بمجمع كوندور، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (برباخ، 2019)، (قريشي، 2016)، (حمودة، 2018) ودراسة (Hans et al, 2018) ؛
- تمارس القيادات الإدارية بمجمع كوندور نمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة منخفضة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى وآخرون، 2012)، (Hans et al, 2018)، وتميل القيادات في تبنيها للنمط الأوتوقراطي إلى "النمط الأوتوقراطي الخيّر"، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوتيقار وزايد، 2017) واختلفت مع دراسة (عيسى وآخرون، 2012)، بينما تمارس النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى وآخرون، 2012)، (INCE, 2018)، (يوسفي ويوب، 2018)، (الخصاونة، 2019)، (Hans et al, 2018)، واختلفت مع دراسة (بوتيقار وزايد، 2017)، وتميل هذه القيادات في ممارستها للنمط الديمقراطي إلى مبدأ "العلاقات الانسانية" واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (يوسفي ويوب، 2018)، بينما تمارس النمط الحر بدرجة منخفضة واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (بوتيقار وزايد، 2017)، (يوسفي ونعيجات، 2018)، (Hans et al, 2018) ؛
- تمارس القيادات الإدارية بمجمع كوندور القيادة التحولية والقيادة التبادلية في آن واحد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واغر، 2015)، ومارس النمط التحولي بدرجة متوسطة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2017)، (واغر، 2015)، واختلفت مع دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018)، (حمدان، 2019)، (الرشيدي، 2018)، (نجم، 2018)، ويُعد بُعد "التأثير المثالي" الأكثر ممارسة بين أبعاد القيادة التحولية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرشيدي، 2018)، (نجم، 2018) واختلفت مع دراسة (حمدان، 2019)؛ كما تمارس النمط التبادلي بدرجة متوسطة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (واغر، 2015)، واختلفت مع دراسة (يوسفي ونعيجات، 2018) ؛
- تمارس القيادات الإدارية بمجمع كوندور نمط القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشاعر، 2017) ؛
- تؤثر القيادة الأوتوقراطية بمعنوية وبشكل سلبي في إبداع العاملين بمجمع كوندور Electronics، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hassan et al, 2014)، (Bosiok , 2013)، (Hans et al, 2018)، واختلفت مع دراسة (قمبور، 2017)، (بوتيقار وزايد، 2017) ؛
- أشارت النتائج أنّ القيادة الديمقراطية تؤثر بمعنوية وإيجاباً في إبداع العاملين بالمجمع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قمبور، 2017)، (INCE, 2018)، (Nawaz et al, 2014)، (بوجعدار ودريوش، 2013)، (يوسفي ويوب، 2018)، (Bosiok , 2013)، (Hans et al, 2018)، واختلفت مع (بوتيقار وزايد، 2017)، (الخصاونة، 2019) ؛

- كشفت النتائج أنّ نمط القيادة الحر ليس له تأثير معنوي في مستوى إبداع العاملين بمجمّع كوندور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوتيفار وزايد، 2017)، (يوسفي ونعيجات، 2018)، (Hans et al, 2018)، واختلفت مع دراسة (Bosiok, 2013) التي أشارت إلى التأثير الإيجابي للنمط الحر في مستوى إبداع العاملين :
- أشارت النتائج أيضا أنّ القيادة التحويلية لها تأثير معنوي وإيجابي في مستوى إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2017)، (حمدان، 2019)، (Jiang et al, 2017)، دراسة (Zopiatis & Constanti, 2010)، (واعر، 2015)، (الرشيدي، 2018)، (Khattak et al, 2017)، (نجم، 2018) ودراسة (Teymournejad & Elghaei, 2017)، واختلفت مع (قمبور، 2017)، (يوسفي ونعيجات، 2018) :
- يؤثر نمط القيادة التبادلي بمعنوية وبشكل إيجابي في مستوى إبداع العاملين بمجمّع كوندور Electronics، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قمبور، 2017)، (يوسفي ونعيجات، 2018)، (واعر، 2015) واختلفت مع دراسة (Khattak et al, 2017) والتي أشارت أن القيادة التبادلية تؤثر سلبا في إبداع الموظف :
- كشفت النتائج أيضا أنّ القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي وإيجابي في مستوى إبداع العاملين بمجمّع كوندور، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشاعر، 2017)، (Mehmood, 2016) :
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات الإدارية بمجمّع كوندور تؤدي دورها في توفير بيئة تنظيمية فعالة تساهم في تطوير وتنمية قدرات المورد البشري، ويستطيع من خلالها الموظف أو العامل تقديم أفضل ما لديه من مهارات في مجال عمله، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صديق وبن جيمة، 2018) :
- أشارت النتائج أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التقليدية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرية) تعزى لمتغير (الجنس) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bosiok, 2013)، كما أشارت النتائج إلى انعدام الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (İNCE, 2018)، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخصاونة، 2019) :
- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية)، حيث اختلفت مع دراسة (الرشيدي، 2018)، ودراسة (حمودة، 2018) التي أشارت لوجود فروق إحصائية تعزى لمتغير (العمر)، واتفقت معها في انعدام الفروق الإحصائية تبعا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، واختلفت مع دراسة (الياسين، 2013) التي أشارت لوجود فروق إحصائية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل، سنوات الخدمة) واتفقت معها في عدم وجود إحصائية فروق تعزى لمتغير (الجنس)، واختلفت مع دراسة (الصريرة والغريب، 2010) التي أشارت لوجود فروق إحصائية تبعا لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة المهنية)، واختلفت مع دراسة (واعر، 2015) التي أشارت لوجود فروق إحصائية تعزى لمتغير (مدة الخدمة في المؤسسة) واتفقت معها في انعدام الفروق الإحصائية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

كما قد حاولت الطالبة تقديم مجموعة من التوصيات تأمل من خلالها أن تكون منبرًا علميًا ومرجعًا نظريًا يمكن أن يساهم في تطوير الواقع وتحسينه، ومن هذه التوصيات:

- ضرورة تبني أنماطاً قيادية تكون فاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية، مثل القيادة الديمقراطية، التحويلية، التبادلية، والأخلاقية، كونها تُعد توجهاً حديثاً في القيادة الإدارية لما لها آثار إيجابية في زيادة قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم الإبداعية، ذلك أنها تعتبر مجالاً تتاح فيه الفرصة للعامل بالتعبير عن آرائه وتُحترم فيه وجهة نظره ؛
- ضرورة الاهتمام بجانب العلاقات الانسانية أثناء التعامل مع المرؤوسين، وذلك من منطلق أنّ الاهتمام بالموارد البشري وبالجانب الانساني يُعد من أهم أسباب نجاح المنظمات الحديثة ؛
- تمكين العاملين من خلال منحهم المجال لاتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالمهام التي تحت تصرفهم، حيث لا يجب أن يكون الموظف منقداً للأوامر فقط، بل يجب الأخذ بآرائه ومقترحاته والاستفادة من أفكاره وإعطائها أهمية أمام زملائه الموظفين، وهذا بغية تجنب خلق فجوة إدارية بين القادة والمرؤوسين والتي تؤثر سلباً على نوع العلاقة بينهما ؛
- على الرغم من كون نمط القيادة الديمقراطي أحد الأنماط التقليدية للقيادة وذلك حسب النموذج الذي قدّمه (Lewin et al, 1939) إلا أنّ هذه الدراسة أشارت إلى التأثير المعنوي والإيجابي لهذا النمط القيادي في مستوى إبداع العاملين، لذلك توصي الباحثة بتصنيف هذا النمط كأحد الأنماط القيادية الحديثة، ولذلك أهميته في تحسين دافعية الأفراد نحو أداء أفضل، ومساهمته في تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم الإبداعية ؛
- تدريب قيادة المؤسسات على أسس القيادة الإدارية. وذلك من خلال وضع مدونات تتضمن أهم المبادئ التي تقوم عليها القيادة الناجحة والفاعلة، والتي تساهم تحقيق الأهداف التنظيمية العامة للمؤسسات ؛
- تطوير مدونات رسمية داخل المؤسسات تتضمن أهم الممارسات الديمقراطية في محيط العمل، حتى تكون مرجعاً للقيادة تمكنهم من التصرف مع الموقف المختلفة التي تواجههم في علاقتهم مع العاملين ؛
- تشجيع ودعم قنوات الاتصال والعلاقات الانسانية الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم، ثم إنّ الاهتمام بالجانب الانساني كتوفير الرعاية الصحيّة، الاجتماعية والنفسية، ومناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والألفة بين العاملين، له من الأثر الكبير في تطوير قدراتهم الإبداعية وتنمية مداركهم الوظيفية ؛
- الابتعاد عن المركزية الشديدة في التعامل مع العاملين لأنّ ذلك يحدّ من تطورهم ويبني حاجزاً أمام طرح أفكارهم ؛
- العمل على توفير مناخ وبيئة تنظيمية مناسبة وداعمة للإبداع، تساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية بكل حرية وطلاقة، بحثاً عن التميّز وتحقيق كفاءة في أداء المهام ؛
- الاهتمام بجانب العدالة التنظيمية، سواء العدالة المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات، أو العدالة المتعلقة بتوزيع الأجور والترقيات الوظيفية، فالأولى تتضمن إعطاء الفرد العامل مسؤولية أداء العمل الموكل إليه وفق ما يتناسب مع مؤهلاته العلمية، حتى يشعر بأهمية ما يملكه من معارف وما اكتسبه من مهارات خلال حياته، والثانية تتضمن تحقيق العدالة في توزيع الأجور والترقيات الوظيفية، لأن الفرد العامل بحكم عدد سنوات خدمته في المؤسسة يترتب عليه أحقية في زيادة راتبه وحصوله على الترقية الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يغيب في كثير من المؤسسات والتي لا تولي اعتباراً لحاجة الموظف إلى زيادة الأجر واستفادته من الترقية واللذان هما حق شرعي وقانوني للعامل ؛
- العمل على توفير ظروف مناسبة ومريحة للعاملين تساعدهم في تنمية معارفهم وقدراتهم ومنها: توفير نظام حوافز مرن، توفير فرص عادلة للترقية والتقدم الوظيفي، عدالة تنظيمية في توزيع المهام الوظيفية، منح صلاحيات أوسع بما يتناسب والعمل المنوط بالعامل وموقعه الوظيفي وبما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة ؛

- عدم تفويض المرؤوسين قدرًا زائدًا من الصلاحيات، لأن ذلك سوف لن تكون له أهمية من الناحية الإحصائية والعملية، وهذا ما تم لمسه من خلال نتائج الدراسة (النمط الحر للقيادة الإدارية)؛
 - ضرورة توفير دورات تدريبية متخصصة للأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك للأهمية البالغة لعامل التدريب، أولاً يساهم في زيادة كفاءة الموظف من حيث تجديد خبراته، معلوماته، وتنمية قدراته ومهاراته الإبداعية، بحيث يصبح أكثر قدرة على التفكير بطريقة مختلفة ومبتكرة، وثانياً يساهم في تحسين أدائه داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق تقدم وظيفي في إنجاز عمله ومنه إلى تحقيق عوائد تنظيمية فعالة؛
 - ضرورة إعطاء الاهتمام اللازم بالفرد العامل داخل المؤسسة، ومراعاة وجهة نظره اتجاه الأمور التي تتعلق بالمؤسسة، والاستماع لأهم انشغالاته واهتماماته ومحاوَرته بأسلوب محترم وراقي، حتى يشعر بمكانته داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، الأمر الذي يزيد من ثقته في نفسه وإمكاناته، لأن ذلك يساهم في تقوية حماسه ويبث في نفسه حب العمل والمثابرة والطموح لتقديم أفضل ما يملك من مهارات؛
 - تفعيل عامل الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) في محيط العمل خاصة لأولئك الذين يقدمون أفكاراً إبداعية، أو الذين يحققون إنجازات مختلفة في عملهم، وذلك لأهميتها الفاعلة كونها تزيد من دافعية الفرد العامل وتشجعه نحو بذل جهد أكبر في أداء عمله، وحبذا لو تكون تلك المكافآت علنية أمام باقي الموظفين لأنها تزيد من شعور العامل بأهمية ما قدمه لمؤسسته، وتزيد من شعور الأفراد الآخرين بالحماس أكثر للحصول على مكافآت مماثلة؛
 - توصي الطالبة المؤسسات الجامعية الوطنية بمرجعة تخصصات دراسية حول القيادة الإدارية تتناول أهم المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القادة الإداريون، السلوكيات التي تقوم عليها القيادة، أهم الأنماط القيادية التي يمكن أن يتبناها القادة الإداريون، وتأثير كل منها على المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء، الإنتاجية، الإبداع... الخ.
- كما حاولت الطالبة تقديم مجموعة اقتراحات مستقبلية تفتح المجال أمام الباحثين لتوسيع دائرة النظر في موضوع القيادة الإدارية والإبداع وعلاقتهم ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن هذه المقترحات:
- إجراء دراسات علمية مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة، أولاً تتناول مستوى تبني قياداتها لمفهوم القيادة الإدارية والكشف ما إذا كانت تلك القيادات تمثل لممارسات القيادة الحديثة أم هي قيادة تقليدية، ثانياً مقارنة مستوى الإبداع في المؤسسات الخاصة والعمومية والكشف عن جوانب الاختلاف في تحقيق عنصر الإبداع؛
 - إدخال متغيرات تنظيمية أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية وإبداع العاملين مثل: الإقصاء الوظيفي، الاعتراض التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، السخرية التنظيمية أو التهكم التنظيمي، ... وغيرها؛
 - تقترح الطالبة على الباحثين في مجال القيادة الإدارية التطرق إلى أنماط حديثة للقيادة الإدارية كالقيادة بالقيم، القيادة الذكية، القيادة الخادمة، القيادة بالتجوال، ... وغيرها؛
 - دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الاندماج التنظيمي وإبداع العاملين في المؤسسات العامة والخاصة والمقارنة بينها؛
 - دراسة تأثير عامل الأمان الوظيفي على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسات وخاصة الصناعية؛
 - دراسة تأثير المناخ التنظيمي في مستوى إبداع العاملين من خلال إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الخاص والعام.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع (Sources & References)**أولاً- المراجع باللغة العربية:**

• القرآن الكريم

• الحديث النبوي الشريف

• الكتب:

- 1- ابراهيم الفقي. (2000). سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً؟. دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، ط1.
- 2- ابراهيم الفقي. (2009). العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، د.م.ن، ط1.
- 3- أحمد إمام. (2014). التنمية البشرية والإبداع الإداري: دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجزيرة، ط1.
- 4- أحمد الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، ط1.
- 5- أسامة خيري. (2013). القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 6- ألكسندرو روشكا. (1989). الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، عالم المعرفة، الكويت، د.ط.
- 7- برنارد نيجستاد. (2015). الأداء الجماعي، ترجمة: شيماء باشا، إيمان شنودة، مكتبة الأنجلو المصرية، د.ط.
- 8- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط.ع.
- 9- بلال السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 10- بهارات سيرامان. (2014). تطور الإبداع والموهبة والنبوغ في الرياضيات، ترجمة: صالح أبو جادو، إصدارات موهبة العلمية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة العربية الأولى.
- 11- تحسين الطراونة. (2010). القيادة والأخلاق، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، د.ط.
- 12- تحسين الطراونة. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1.
- 13- جمال خير الله. (2009). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 14- جمال خير الله. (2015). الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.
- 15- حسين حريم. (2017). إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3.
- 16- حمزة الجبالي. (2016). مهارات التدريس الصفّي والسيطرة على المشكلات الصفّية، دار الأسرة ودار عالم الثقافة للنشر، د.م.ن، د.ط.
- 17- حنان آل عامر. (2009). نظرية الحل الإبداعي للمشكلات: تريز TRIZ، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 18- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط3.
- 19- ديل كارينجي وأخرون. (1999). اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، ط1.
- 20- ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق. (1984). البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، د.م.ن.
- 21- ريك كونلو، دوج واتسابو. (2014). القيادة المتميزة، مكتبة جرير، الرياض، ط1.
- 22- زكرياء القزويني. (2007). مفيد العلوم ومبيد الهموم، دار الكتب العلمية، د.م.ن، ط1.
- 23- زيد عبوي. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 24- سالم القحطاني. (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، الرياض، د.ط.
- 25- سوزان جونسون. (2014). التعرف على الطلاب الموهوبين: دليل عملي، نقلة إلى العربية: غسان اخضير، مراجعة: داود القرنة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط1ع.
- 26- سيد جاد الرب. (2008). مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مطبعة العشري، د.م.ن، د.ط.

- 27- شتوي القحطاني، فكري متولي. (2016). صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين، مكتبة الأنجلو المصرية، د.م.ن، ط1.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1.
- 29- طارق السويدان، فيصل باشراحي. (2004). صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، د.م.ن، ط3.
- 30- طارق السويدان، محمد العدلوني. (2004). مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، د.م.ن، ط3.
- 31- عاكف خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 32- عبد الرحمن سيار. (2014). القيادة الفعالة، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1.
- 33- عبد الشافي أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1.
- 34- عبد الغفار حنفي. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، د.ط.
- 35- عبد الله مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 36- عبد الناصر حافظ، حسين عباس. (2016). أنماط القيادة: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، د.م.ن، ط1.
- 37- عصمت القرالة. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 38- علاء قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1.
- 39- علي آل صبرة. (2016). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1.
- 40- علي السلي. (1998). إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط.
- 41- علي مسلم، راوية حسن، ومحمد سلطان. (2013). السلوك الانساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، د.م.ن، ط1.
- 42- غني الزبيدي، عبد الناصر حافظ، وحسين عباس. (2015). إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 43- كارول جومان. (2010). الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة: باهر عبد الهادي، مؤسسة الريان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1.
- 44- ماهر حسن. (2014). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 45- محمد الزعبي، محمد البطاينة. (2014). القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 46- محمد العجبي. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- 47- محمد العدلوني. (2000). القائد الفعال: المبادئ والأسس، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، د.ط.
- 48- محمد الفاضل. (2011). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.
- 49- معن عياصرة، مروان بني أحمد. (2008). القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 50- نادية العفون، وسن جليل. (2014). التعلم المعرفية واستراتيجيات معالجة المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.م.ن، د.ط.
- 51- نجم نجم. (2003). إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 52- نجم نجم. (2007). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.
- 53- نجم نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 54- نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 55- نواف كنعان. (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 56- نوال الأشهب. (2015). أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط.ع.
- 57- هاييل طشطوش. (2008). أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، ط1.
- 58- هيربرت أي. سايمون. (2003). السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، عبد الله بن أهنية، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، د.ط.
- 59- وائل العكيدي. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

• المجلات والدوريات:

- 1- ابراهيم الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2): 189 – 238.
- 2- أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيجات. (2018). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين: دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2(1): 15 – 37.
- 3- أحمد صالح، محمد المبيضين. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات: سلسلة العلوم الإدارية، 40(1): 58 – 74.
- 4- أكثم الصرايرة، رويدة الغريب. (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(4): 498 – 519.
- 5- آلاء حمودات، فاضل الطائي. (2012). اختيار طريقة الارتباط الذاتي بين الأخطاء كمعالج لباقي الفرضيات مع التطبيق، مجلة تكريت للعلوم الصرفة، 17(3): 216 – 221.
- 6- أماني الشيخ، عرفة أبو نصيب. (2017). أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الانسانية، العدد 4: 183 – 206.
- 7- أمجد دراركة، هدى المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2): 223 – 237.
- 8- إسحق حمدان. (2019). القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء، Journal of Economics and Administrative Sciences، 25(111): 200 – 221.
- 9- باسم حوامدة، محمد حراشة. (2006). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود سلسلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 18(2): 493 – 543.
- 10- تهناني العنزي، صفوت عبد العزيز. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، 5(44): 49 – 70.
- 11- توفيق الرقب. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الأردنية لعلم النفس، 6(10): 118 – 140.
- 12- جواد راضي، عبد الله حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، 7(21): 103 – 120.
- 13- حسين نجم. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 42: 112 – 135.
- 14- خالد بوجعدار، شهبانز دريوش. (2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية، 13(2): 181 – 199.
- 15- خالد العجلوني، محمد الحمران. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية التفكير الإبداعي عند طلبة المدارس الاستكشافية في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(1): 221 – 244.
- 16- خالدية بوجحيش، البشير عبد الكريم. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 13(17): 159 – 176.
- 17- راضية يوسف، أمال يوب. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة، مجلة دفاتر بوادكس، 6(1): 5 – 32.
- 18- راضية يوسف، أمال يوب. (2018). مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضرة بقالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9(1): 327 – 340.
- 19- راضية يوسف، موسى بخاخشة. (2018). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف، مجلة التنمية الاقتصادية، 3(1): 2 – 18.

Sources & References

- 20- رامي عباينة، رامي الشقران. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2): 459 – 486.
- 21- زكرياء صديق، عمر بن جيمة. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء (الجزائر)، مجلة البشائر الاقتصادية، 4(1): 168 – 184.
- 22- زيد ماجد، عبد الرضا بدرأوي. (2013). أنماط القيادة وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، 9(34): 52 – 102.
- 23- سعيد الزويبي. (2005). القيادة في الفكر العسكري الإسلامي، مجلة الفتح، العدد 22.
- 24- سلمان الجهادي. (2018). أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات: دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(43): 215 – 227.
- 25- سهى عيسى، بسام مسمار، وابتهاج الخوالدة. (2012). أنماط القيادة لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 26(1): 89 – 104.
- 26- شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(23): 117 – 132.
- 27- شوقي قبطان. (2016). الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (test) والحفاظات (molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 5(1): 333 – 355.
- 28- صباح عايش. (2015). الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد 03: 300 – 332.
- 29- صفوان السقاف، أحمد أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1): 71 – 91.
- 30- صلاح الدين عطا الله. (2006). تقنين اختبار الدوائر من الصورة الشكلية (ب) لبطارية تورانس للتفكير الإبداعي على الأطفال في الأعمار من (8-12) سنة بمدارس القبس بولاية الخرطوم، مجلة دراسات تربوية، العدد 14: 102 – 137.
- 31- طاهر الغالبي، السيد محمد. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، 3(6): 150 – 183.
- 32- عبد الرؤوف قمبر. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 2(7): 227 – 248.
- 33- عبد الله الودداني. (2018). القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20: 3 – 16.
- 34- عبد المقصود سالم. (2012). توظيف مفهوم تربية المستقبل عند إدجار موران في منهج التربية الإسلامية، مجلة التجديد، 16(31): 51 – 80.
- 35- العربي حران، زرقط بولرباج. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، 6(22): 223 – 242.
- 36- عطية لعون، صباح عايش. (2016). استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(2): 92 – 105.
- 37- علاء الناصر، زينة حسين. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونتهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56: 144 – 164.
- 38- علي جبالق، أحمد صديقي. (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8): 301 – 313.
- 39- علي الرشيد. (2018). القيادة لتحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71): 3 – 40.
- 40- علي عباس. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1): 129 – 157.
- 41- علي مرعي. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، 1(15): 390 – 434.

Sources & References

- 42- فاطمة النشاش، أنمار الكيلاني. (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، مجلة دراسات في العلوم التربوية، (2):42: 347 – 359.
- 43- فايز النجار، نازم ملكاوي. (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (2):26: 279 – 257.
- 44- فؤاد الخصاونة. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 43: 656 – 676.
- 45- فريد الغامدي. (2009). مدى ممارسة معلم التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية لمهارات تنمية التفكير الإبداعي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، (1):388 – 309.
- 46- قاسم الشعار، فايز النجار. (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، (2):42: 409 – 425.
- 47- ماجد الخياط. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، (8):1396 – 1368.
- 48- ماهر محمد، عمر مرسي. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، (2):28: 333 – 271.
- 49- محمد الحراحشة. (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، (1):24: 364 – 323.
- 50- محمد طرفة، يوسف بومدين. (2018). إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (1):8: 373 – 351.
- 51- محمد قريشي. (2016). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك- بسكرة/الجزائر، مجلة رؤية اقتصادية، (10):6: 119 – 101.
- 52- محمد المبيضين، محمد الطراونة. (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، (2):38: 505 – 480.
- 53- محمود الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1):12: 57 – 31.
- 54- محمود الشنطي. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (7):2: 104 – 85.
- 55- محمود الصليبي، راتب السعود. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم، مجلة دراسات سلسلة العلوم التربوية، (2):37: 503 – 488.
- 56- مصطفى عشوي. (2015). الانسان والكمال في فكر مسكويه، إصدارات مؤسسة العلوم النفسية العربية، العدد 13.
- 57- م.م. ده فريدون عبد الله. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1):8: 278 – 227.
- 58- نصيرة بن عيدة. (2017). علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة حالة إطرارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية لإنجاز حفر آبار المياه والأشغال الالكتروميكانيكية فورميد - Foremhyd - spa، مجلة العلوم الاجتماعية، (24):6: 278 – 258.
- 59- هاجر بوتيقار، مراد زايد. (2017). أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج بجيجل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (10):3: 272 – 243.
- 60- هدى سيف الدين. (2017). الخصائص السكومترية لاختبار تورانس للتفكير الابتكاري الشكلي (ب) على طالبات المرحلة الجامعية والثانوية بمدينة جدة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (5):1: 73 – 55.
- 61- هيفاء حميد. (2011). أثر استراتيجيات تآلف الأشتات في الأداء التعبيري والتفكير الابتكاري عند طالبات الصف الخامس الأدبي، مجلة الفتح، (47):7: 462 – 424.
- 62- وجدان الحكاك. (2010). بناء اختبار القدرة على التفكير الإبداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (27):7: 238 – 200.

Sources & References

63- يوسف الطائي، ده رون عبد الله، وريا رشيد. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2): 272 – 311.

• أطاريح ورسائل:

- 1- ابتسام اليازجي. (2001). الإثارة وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- الأخضر خراز. (2018). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- 3- الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 4- أسامة البيومي. (2016). علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 5- أسامة هزي. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 6- اسماعيل حساني. (2014). استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة المعلم على عينة من المعلمين بولاية الوادي، رسالة ماجستير في القياس في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الوادي.
- 7- أماني الشيخ. (2017). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخروطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخروطوم.
- 8- إيمان الياسين. (2013). مستوى ممارسة إدارة التغيير وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في مركز وزارة الصحة الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- 9- بشير شلح. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراف الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة.
- 10- توكي الدعجاني. (2014). بناء نموذج للقيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري في حرس الحدود باستخدام أسلوب دلفي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 11- توفيق طوالبه. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 12- جوهرة أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 13- رابع برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.
- 14- ربيع المسعود. (2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 15- الزهرة الأسود. (2014). الممارسات التدريسية الإبداعية للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم التدريس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
- 16- سبرينة مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

Sources & References

- 17- سليمان الطراونة. (1999). أنماط القيادة لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، مجلس كلية التربية، جامعة بغداد.
- 18- سميرة صالح. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.
- 19- شهبيناز دريوش. (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
- 20- صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 21- صفاء يوسف. (2017). فروق العمل وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 22- عادل الشقحاء. (2003). علاقة أنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 23- عبد الرؤوف حجاج. (2015). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 24- علي شاتي. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية في محافظة ذي قار، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 25- عماد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- 26- قاسم العمري. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بغداد.
- 27- مبارك العنزي. (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- 28- محمد جبريل. (2014). التعدد الخطي أسبابه وتأثيراته والمعالجة بانحدار الحافة وانحدار المركبات الرئيسية مع التطبيق على بيانات افتراضية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإحصاء، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 29- محمد الصغير. (2004). مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلاشارد، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 30- مريم الزهراني. (2014). القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 31- نسيم حمودة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 32- نسيم خدير. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية واسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
- 33- نبى ساعد. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

Sources & References

- 34- هادي سلمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد.
- 35- همامة بن عمومة. (2017). دور إدارة رأس المال لفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1.
- 36- وسام سلامة. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، جامعة الأقصى.
- 37- وسيلة واعر. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 38- يوسف أبو جربوع. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.

• الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أمال يوب، راضية يوسف. (2017). مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بمركب الحديد والصلب بعنابة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين. الملتقى الدولي الثالث للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 27 و28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة: 185 – 198.
- 2- عبد الله آل شارع. (2007). قياس التفكير الإبداعي: تقنين مقياس تورانس للتفكير الإبداعي (الأشكال ب) وتطبيقاته في البيئة السعودية، الملتقى الإداري الخامس بعنوان "الإبداع والتميز الإداري"، أيام 26-28 فيفري، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
- 3- محمد آل ناقرو. (2011). الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول: بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أبريل.
- 4- محمد بوهزة، رفيق مرزوقي. (2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، أبريل.
- 5- وسيلة واعر، موسى عبد الناصر. (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 14-15 أبريل.

• منشورات، ومطبوعات:

- 1- سيد عيد. (2010). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 181 - 225.
- 2- عبد الرؤوف حجاج. (2016). إدارة الابتكار والإبداع (مطبوعة محاضرات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 3- عبد الكريم الطيف. (2018). محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار (مطبوعة بيداغوجية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
- 4- عمرو حامد. (2010). الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 133 – 165.
- 5- كوكب نور. (2010). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 169 – 178.

Sources & References

6- محمد الماضي. (2010). المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، بحوث وأوراق عمل "تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 47 – 94.

• مواقع اليكترونية:

- 1- الإبداع: مفهومه، نظرياته ومستوياته، تاريخ الاطلاع: 2019/06/20، من الموقع:
<http://www.mawhapon.net/?p=4445>
- 2- أحمد خضر، قواعد مسيرة في اختيار حجم العينة، تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:
<https://www.alukah.net/web/khedr/0/51829/>
- 3- أسلوب دلفاي، تاريخ الاطلاع: 2019/08/12، من الموقع:
<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/11918>
- 4- بسام مطاوع، تنمية التفكير ومهارات وتحفيز الإبداع، تاريخ الاطلاع: 2017/12/26، من الموقع:
<https://www.gulfkids.com/vb/showthread.php?t=5185>
- 5- التعليم يريد ... تفكير بلا قيود، تاريخ الاطلاع: 2019/08/13، من الموقع:
http://jehanababneh.blogspot.com/2012/08/blog-post_1813.html
- 6- تفسير ابن كثير، تاريخ الاطلاع: 2019/05/15، من الموقع:
<http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/katheer/sura2-aya117.html>
- 7- توظيف نظرية تآلف الأشتات في استيعاب صدر سورة الذاريات، تاريخ الاطلاع: 2019/08/12، من الموقع:
<https://samiabdulghaffar.wordpress.com/2017/02/05/>
- 8- توفيق حويشيقي، الفرق بين الابتكار، الإبداع والاختراع، تاريخ الاطلاع: 2019/06/06، من الموقع:
https://io.hsub.com/innovation_maraketing/45427-
- 9- خالد الجريسي. (1990). القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة للنشر، تاريخ الاطلاع: 2019/03/06، من الموقع:
<https://www.alukah.net/web/jeraisi/0/103814/>
- 10- خالد الشّمان، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، تاريخ الاطلاع: 2018/09/09، من الموقع:
<https://platform.almanhal.com/Files/2/96745>
- 11- خالد الطراح، الخيال مصدر للإبداع، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:
<https://alqabas.com/383290/>
- 12- راشد غرسان، نظرية ترينز للإبداع: نظرية الحل الابتكاري للمشكلات TRIZ، مكتبة نور، تاريخ الاطلاع: 2019/08/19، من الموقع:
<https://www.noor-book.com/>
- 13- سليم الحسنية، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، تاريخ الاطلاع: 2019/05/11، من الموقع:
<https://library.nawroz.edu.krd/lib.php?file=1030.pdf>
- 14- شبكة المعلومات العربية (مكتبتك)، الدراسة الاستطلاعية، تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:
<https://www.maktabtk.com/blog/post/47/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9.html>
- 15- شفيقة مقداد، القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2018/06/22، من الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/289990853_alqyadt_aladaryt_alaslamyt_kmdkhl_lthqyq_almyzt_altnafsytlmwsst
- 16- عبد الله هنانو. (2008). مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، تاريخ الاطلاع: 2017/06/14، من الموقع:
<https://www.noor-book.com/>
- 17- العلاقة بين الخيال والإبداع وتنميته، تاريخ الاطلاع: 2019/05/31، من الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/alenshasy/posts/435829>
- 18- فرح الحميدان، مرام الغانم، ومها الكهل، استراتيجيات التفكير، تاريخ الاطلاع: 2019/05/02، من الموقع:
http://cu1436.blogspot.com/p/blog-page_45.html
- 19- فريق عمل تعلم معنا، الأصول الأخلاقية الخمسة لقائد ومدير المستقبل، تاريخ الاطلاع: 2017/08/17، من الموقع:
<sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=457&SecID=19>
- 20- الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تاريخ الاطلاع: 2019/09/15، من الموقع:

Sources & References

<http://thesis.univ-biskra.dz/2234/6/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3.pdf>

21- كامل أبو ظاهر. (2017). العينات الإحصائية. تاريخ الاطلاع: 2019/11/23، من الموقع:

<http://site.iugaza.edu.ps/kabudaher/files/2015/09/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B4%D9%88%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A91.pdf>

22- محمد الجبتي، تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية: الخريج العربي المرغوب... استكشافا واستهدافا. تاريخ الاطلاع: 2018/07/11، من الرابط:

www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=363&SubModel=141&ID=466

23- مراد الخفاجي، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:

www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=13&lcid=34720

24- مفهوم الإبداع ومحدداته في المؤسسة الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: 2018/03/16، من الموقع:

dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/5/Chapitre1.pdf

25- هالة أسامة، الإبداع والعبقرية: موروثان أم مكتسبان، تاريخ الاطلاع: 2019/05/30، من الموقع:

<https://www.sasapost.com/family-background-creativity-and-genius/>

26- هدى قضا، قبعات التفكير الست ... طريقتك المثلى للتعلم البناء والتفكير الإبداعي، تاريخ الاطلاع: 2019/06/19، من الموقع:

<https://www.arageek.com/edu/creative-think-methods>

• معاجم وقواميس:

1- جبران مسعود. (1996). معجم الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، ط7.

2- مجمع اللغة العربية. (1989). المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة.

3- مجمع اللغة العربية، معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، دم.ن، د.س.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

• Books :

- 1- Bass. B. M. (1990). Bass and Stogdill handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, The Free Press, New York, 3rd Edition.
- 2- Bass. B. M, & Riggio. R. E. (2006). Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London, 2nd Edition.
- 3- Carrier. C. (2011). de la créativité a l'intrapreneuriat, presses de l'université du Québec, Canada.
- 4- Chemers. M. M. (2014). An Integrateive Theory of Leadership, Psychology Press, New York.
- 5- Fleenor. J. W. (2006). Trait Approach to Leadership, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology by SAGE Publication.
- 6- Gogatz A, & Mondejar. R. (2005). A new brainstorming model, In: Business Creativity, Palgrave Macmillan, London.
- 7- Heresy. P, & Blanchard. K. H.(1988). Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 5th Edition.
- 8- Kaplan. S. (2016). An Introduction to TRIZ: The Russian Theory of Inventive Problem Solving, Ideation International Inc, Farmington Hills, Michigan.
- 9- Kerns. C. (2005). Value-Centered Ethics: A proactive system to shape ethical behavior, Amherst, MA: HRD Press.
- 10- Rue. L. W & Byars. L. L. (1977). Management Theory Application, Irwin, Inc: Home Wood, Richard.
- 11- Stamm. B. V. (2008). Managing Innovation, Design & Creativity, John Wiley & Sons LTD, 2nd edition.

Sources & References

- 12- Streiner. D. L, Norman. G. R, & Cairney. J.(2015). **Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use**, OXFORD University Press, United Kingdom, 5th edition.
- 13- Vidal. F, & Collomb. B. (2011). **Leadership et Management**, Group de Boeck, Bruxelles, 1^{er} édition.

• Thesis :

- 1- Barry. D . A. (2002). **Job Satisfaction and Leadership Style: A Study of Michigan High School Principals**, Doctorat Thesis in Education, Faculty of The Graduate College, Western Michigan University.
- 2- Beck-Tauber. D. (2012). **Transformational Leadership: Exploring its Functionality**, Thesis of Doctorat, University of Buchbinderei, Germany.
- 3- Patillon. T. V. (2014). **Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie**, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Cnam, Paris, France.
- 4- Pavageau. B. (2015). **La logique du don dans le développement d'une identité de leader**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, France.
- 5- Stoner-Zemel. M. J. (1988). **Visionary Leadership, Management and High Performing Work Units: An Analysis of Workers Perceptions**, Doctorat Thesis in Education, University of Massachusetts.
- 6- Zhang. X. (2007). **Linking Empowerment & Employee Creativity: The Mediating Roles of Creative Process Engagement & Intrinsic Motivation**, Doctorat Thesis in Philosophy, University of Maryland.

• Articles :

- 1- Akinwande. M. O, Dikko. H. G, & Samson. A. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis, **Open Journal of Statistics**, vol.5: 754 – 767.
- 2- Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and directions for future research, **Journal of Occupational Health Psychology**, 22(3): 381 – 393.
- 3- Asgari. M. H, & Jafari. A. L. (2013). The study of the Relationship between the Leadership styles of managers and Job Burnout of Technical-Vocational Education Centers Employees in the North of Iran, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 4(1).
- 4- Bello. S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, **International Journal of Business and Social Science**, 3(11): 228 – 236.
- 5- Beerbohm. E. (2015). Is Democratic Leadership Possible ?, **American Political Science Review**, 109(4): 639 – 652.
- 6- Bhatti. N, Maitlo. G. M, Shaikh. N, Hashmi. M. A, & Shaikh. F. M. (2012). The impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, **International Business Research**, 5(2): 192 – 201.
- 7- Bjugstad. K, Thach. E. C, Thompson. K. J, & Morris. A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, **Journal of behavioral and Applied Management**, 7(3): 304 – 319.
- 8- Bolarinwa. O. A. (2015). Principles & Methods of Validity & Reliability Testing of Questionnaires Used in Social & Health Science Researches, **Nigerian Postgraduate Medical Journal**, 22(4): 195 – 201.
- 9- Bosiok. D. (2013). Leadership Styles and Creativity, **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 1(2): 64 – 77.
- 10- Brown. M. E, & Mitchell. M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, **Business Ethics Quarterly**, 20(4): 583 – 616.
- 11- Canel. A. N. (2015). A Program Based on The Guilford Model that Enhances Creativity and Creative Psychological Counseling, **Sanitas Magisterium**, 1(2): 5 – 29.
- 12- Chakrabartty. S. N.(2013). Best Split-Half and Maximum Reliability, **IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)**, 3(1): 1 – 8.

Sources & References

- 13- Chikeleze. M. C, and Baehrend JR. W. R. (2017). Ethical Leadership Styles and its Impact on Decision-Making, *Journal of Leadership Studies*, 11(2): 45 – 47.
- 14- Choi. S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance, *International Journal of Leadership Studies*, 2(3): 243 – 262.
- 15- Ciulla. J. B. (2009). Ethics and Leadership Effectiveness, *Emerging Issues in Leadership Culture-Gender and Ethics* : 302 – 327.
- 16- Cote. R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment, *International Journal of Business Administration*, 8(5): 28 – 35.
- 17- Danapour. M. (2016). The Relationship between leadership styles and Burnout of Aquatics Coaches in Tehran-Iran, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(7): 25 – 35.
- 18- Eranil. A. K. & Özbİlen. F. M. (2017). Relationship between School Principal’s Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, *Journal of Education and Learning*, 6(4): 100 – 112.
- 19- Evans. M. G. (1996). R. J. House’s “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Leadership Quarterly*, 7(3): 305 – 309.
- 20- Fadaee. A, & Abd Alzahrh. H. (2014). Explaining the Relationship between Creativity, innovation and entrepreneurship, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12).
- 21- Fiedler. F. E. (1981). Leadership Effectiveness, *American Behavioral Scientist*, 24(5): 619 – 632.
- 22- Flack. J. (2016). Equals Creative Catalogue, *Torrance Journal for Applied Creativity*, Vol.1: 117 – 122.
- 23- Flannelly L. T, Flannelly. K. J, & Jankowski. K. R. B. (2014). Independent, Dependent, & Other Variables in Healthcare & Chaplaincy Research, *Journal of Health Care Chaplaincy*, Issue 20:161– 170.
- 24- GanjiNia. H, Gilaninia. S, & Sharami. R. P. M. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations, *Arabian Journal of Business & Management Review (OMAN Chapter)*, 3(2): 38 – 43.
- 25- Gonos. J, & Gallo. P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation, *Journal of Management*, 18(2): 157 – 168.
- 26- Hans. A, Mubeen. S. A, & Al-Subhi. A. K. M. (2018). A Study on Leadership Style and Managerial Creativity in Select Organizations in Sultanate of Oman", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2): 85 – 90.
- 27- Hassan. M, Anwar. M. A, & Rafique. Z. (2014). The Impact of Organizational Structure on Employee’s Creativity: A Sector Based Study, *Information and Knowledge Management*, 4(8): 109 – 126.
- 28- Hansen. S. D. (2011). Ethical leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective, *The Journal of Business Inquiry*, 10(1): 41 – 55.
- 29- Herbst. T. H. H, & Garg. A. K. (2017). Transformational Leadership Potential at A University of Technology, *The Journal of Applied Business Research*, 33(4): 741 – 758.
- 30- Hildenbrand. K, Sacramento. C. A. & Binnewies. C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1): 31 – 43.
- 31- Honeck. E. (2016). Inspiring Creativity in Teachers to Impact Students, *Torrance Journal of Applied Creativity*, Vol.1: 33 – 38.
- 32- Idrus. A, Sudiro. A. A, & Rohman. F. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance (Study on the Local Government Task Force/ SKPD’s Financial Administration Officials in Jayapura City Government), *European Journal of Business and Management*, 7(19): 8 – 17.
- 33- İNCE. F.(2018). The Effect of Democratic Leadership on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees, *Journal of Business Research Turk*, 10(2): 245 – 253.
- 34- Jiang. W, Zhao. X, & Ni. J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal Sustainability MDPI*, 9(9): 1567 – 1578.

Sources & References

- 35- Judge. T. A, & Piccolo. R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755 – 768.
- 36- Judge. T. A, Woolf. E. F, Hurst. C, & Livingston. B. (2006). Charismatic & Transformational Leadership, *A Review and an Agenda for Future Research, Organisationspsychologie*, 50(N.F.24)4: 203 – 214.
- 37- Kabeyi. M. J. B. (2018). Transformational Vs Transactional Leadership with Examples, *The International Journal Of Business & Management*, 6(5): 191 – 193.
- 38- Khalif. S. A, & Fathi. S. AR. (2018). The importance of Ethical Leadership as a Cornerstone for the Development of Human Resources Development, *Revue des sciences commerciales*, 17(1).
- 39- Khan. Z. A, Nawaz. A, & Khan. I. (2016). Leadership Theories and Styles : A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, vol.16.
- 40- Kumar. A. A, & Kumar. P. J. (2017). Employee Empowerment: An Empirical Study, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(4): 59 – 64.
- 41- Kumari. S. S. S. (2008). Multicollinearity: Estimation and Elimination, *Journal of Contemporary Research in Management*: 87 – 95.
- 42- Li. H, Sajjad. N, Wang. Q, Muhammad Ali. A, Khaqan. Z, & Amina. S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, *Sustainability*, 11(6): 1594 – 1614.
- 43- Lin. F. G. (2008). Solving Multicollinearity in the Process of Fitting Regression Model Using the Nested Estimate Procedure, *Quality & Quantity*, vol.42: 417 – 426
- 44- Manzoor. F, Wei. L, Nurunnabi. M, Abdul Subhan. Q, Ali Shah. S. I, & Fallatah. S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs, *Sustainability*, 11(2): 436 – 449.
- 45- Mehmood. S. (2016). Impact of Ethical Leadership on Employee Creativity: Mediating Role of Trust & Moderating Role of Creative Self Efficacy, *Jinnah Business Review*, 4(2) : 65 – 74.
- 46- Meier. D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework, *Journal of Education and Practice*, 7(10).
- 47- Mihelič. K. K, Lipičnik. B, & Tekavčič. M. (2010). Ethical Leadership, *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5) : 31 – 42.
- 48- Muczyk. J. P, & Holt. D. T. (2008). Toward a Cultural Contingency Model of Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4): 277 – 286.
- 49- Mwai. G, Namada. J. & Katuse. P. (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations?, *International Journal of Business & Management*, 13(8): 52- 64.
- 50- Naghdibibalan. A, & Azadehdel. M. R. (2015). The Relationship Between Managers Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Burnout: (The Case of Mellat Bank in East of Guilan Province), *Science Journal (CSJ)*, Special Issue, 36(3): 347 – 356.
- 51- Nawaz. M. S, Hassan. M, & Hassan. S. (2014). Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4): 593 – 601.
- 52- Nwachukwu. C, Chladkova. H, Zufan. P, & Olatunji. F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(4): 1302 – 1311.
- 53- Odumeru. J. A, & Ifeanyi. G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *Journal of International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355 – 361.
- 54- Ombanda. P. O, & K'Obonyo. P. (2019). Critical Analysis of Ethics in Human Resource Management & Employee Performance, *International Journal of Scientific & Research Publications*, 9(1): 580 – 595.
- 55- Okpara. F. O. (2007). The Value of Creativity & Innovation in Entrepreneurship, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. 111(2).
- 56- Robinson. C, & Schumacher. R. E. (2009). Interaction Effects : Centering Variance Inflation Factor, and Interpretation Issues, *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 35(1): 6 – 11.

Sources & References

- 57- Runco. M. A, & Jaejer. G. (2012). The Standard Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 24(1): 92 – 96.
- 58- Rastgoo. P. (2017). The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr), *International Review of Management and Marketing*, 7(4) : 83 – 90.
- 59- Ray. S, & Ray. I. A. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some key Issues & Perception with Reference to India's Freedom Movement, *Afro Asian Journal of Social Sciences*, India, 3(1), Quarter 01: 1 – 26.
- 60- Romascanu. M. C, Gheorghe, V. & Stanescu, D. F. (2017). An Exploratory Study of Full Range Leadership Model and Nonverbal Sensitivity, *Logos Universality Mentality Education Novelty, Section: Social Sciences*, 6(1): 83 – 94.
- 61- Rouzbahani. M. T, Alibakhshi. D, Ataie. S, koulivand. A, & Goudarzi. M. M. (2013). The Relationship between Bureaucratic Leadership Style (Task-Oriented) and Customer Relationship Management (CRM), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2): 1292 – 1296.
- 62- Schriesheim. C, & Glinow. M. A. V. (1977). The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis, *Academy of Management Journal*, 20(3): 398 – 405.
- 63- Shade. P. G, & Shade. R. (2016). The Importance of IQ, MIQ, EQ, HQ & CQ!, *Torrance Journal of Applied Creativity*: 39 – 49.
- 64- Sharjeel. S, Arfan A, & Iram. A. (2016). Impact of Transformational Leadership on Job Stress and Burnout: The Mediating Role of Self-Efficacy, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Special Issue, AIC.
- 65- Sharma. M. K, & Jain. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3): 309 – 318.
- 66- Simić. I. (1998). Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes, *The Scientific Journal Facta Universitatis, series: Economics and Organization*, 1(6): 49 – 55.
- 67- Sternberg. R. J.(2006). The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, 18(1): 87 – 98.
- 68- Stewart. J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54 : 1 – 29.
- 69- Teymournejad. K, & Elghaei. R. (2017). Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation, *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(1) : 1413 – 1419.
- 70- Thompson. B. L, Green. S. B, & Yang. Y.(2010). Assessment of the Maximal Split-Half Coefficient to Estimate Reliability, *Educational and Psychological Measurement*, 70(2): 232 – 251.
- 71- West. P. W. (2016). Simple random sampling of individual items in the absence of a sampling frame that lists the individuals , *West New Zealand Journal of Forestry Science*, 46(15): 1 – 7.
- 72- Winston. B. E, & Patterson. K. (2006). An Integrative Definition of Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, 1(2): 6 – 66.
- 73- Yates. L. A, (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1): 1 – 15.
- 74- Zaccaro. S. J.(2007). Trait-Based Perspectives of Leadership, *The American Psychological Association*, 62(1): 6 – 16.
- 75- Zoltan. R, & Vancea. R. (2015). Organizational Work Groups and Work Teams: Approaches and Differences, *ECOFORUM*, 4(6): 94 – 98.
- 76- Zopiatis. A, & Constanti. P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3): 300 – 320.

Sources & References

• Colloques & Conferences :

- 1- Czinki. A, & Hentschel. C .(2016). **Solving Complex Problems & TRIZ**, Procedia CIRP 39: 27 – 32.
- 2- Kelidbari. H. R. R, Fadaei. M, & Ebrahimi. P. (2016). **The Role of Ethical leadership on employee performance in Guilan University of Medical Sciences**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, Dubai, UAE : 463 – 470.
- 3- Liu. W, Cao. G, & Tan. R. (2016). **Research on Optimization of TRIZ Application Driven by Design Needs and Targets**, Procedia CIRP 39 (2016): 33 – 38.
- 4- Madanchian. M, Hussein. N, Noordin. F, & Taherdoost. H. (2017). **Leadership Effectiveness Measurement and its Effect Organization Outcomes**, 10th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER6ENG 2016, Procedia Engineering 181 (2017), 1043 – 1048.
- 5- Saadi. I. (2017). **The Role of Ethical Leadership in Promoting the Ethical Organizational Behavior**, 3rd International Colloque on: Outstanding Performance of Organizations & Governments, Third Edition: Business Ethics & Social Responsibility, 27-28 November, Ouargla University: 15 – 22.

• Other :

- 1- Das. S, & Chatterjee. S. (2011). **Multicollinearity Problem - Root Cause, Diagnostics and Way Outs**, Kolkata, India.
- 2- Freeman. R. E, & Stewart, L. (2006). **BRIDGE PAPER™: Developing Ethical Leadership**, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- 3- Hall. J, et al. (2002). **Transformational Leadership: The Transformation of Managers & Associates**, Series of the Food & Resource Economics Department, UF/IFAS Extension, University of Florida.
- 4- House. J. R, & Mitchell. T. R. (1975). **Path-Goal Theory of Leadership**, NTIS (National Technical Information Service), Department of Commerce, University of Washington.

• Websites :

- 1- Cherry. K, **Transactional Leadership**, visited date : 22/02/2019, available at: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>
- 2- Définition de l'Innovation, visited date : 17/06/2019, available at: <http://stephanie.buisine.free.fr/publis/DefInnov16.pdf>
- 3- Les 5 qualités essentielles d'un vrai leader. (2013). Beyrouth, visited date : 13/08/2018, available at : http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/les-cinq-qualites-d-un-vrai_leader.pdf
- 4- Locke. J, **What are Innovation, Creativity and Design?**, p1, visited date : 03/03/2018, available at: https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/30273771/innovation_creativity_design.pdf
- 5- OCDE. (2005). **Qu'est-ce que l'innovation?**, Manuel d'Oslo, 3^{eme} édition, visited date: 17/06/2019, available at: https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/formations/mpa/materiel_pedagogique/defi_innovation/processus_innovation.pdf
- 6- Reliability & Item Analysis - Notes & Technical Information, visited date : 23/10/2019, available at: <https://documentation.statsoft.com/STATISTICAHelp.aspx?path=Reliability/ReliabilityandItemAnalysis/ReliabilityandItemAnalysisNotesandTechnicalInformation>
- 7- Warrens. M. J. (2015). On Cronbach's alpha as the mean of all split-half reliabilities, visited date : 19/10/2019, available at : https://www.researchgate.net/publication/282273549_On_Cronbach's_Alpha_as_the_Mean_of_All_Split-Half_Reliabilities
- 8- What Is the Definition of "creative Development"?, visited date : 15/09/2019, available at : <reference.com/world-view/definition-creative-development-73e385ed1ff1ba2>

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): استبانة الدراسة في صورتها الأولية
- الملحق رقم (2): طلب تحكيم استبانة
- الملحق رقم (3): استبانة الدراسة في صورتها النهائية
- الملحق رقم (4): ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية
- الملحق رقم (5): جدول Morgan لتحديد حجم العينة
- الملحق رقم (6): قائمة الأساتذة المحكمين
- الملحق رقم (7): إقرار المشرفة
- الملحق رقم (8): إقرار الطالبة
- الملحق رقم (9): تفويض الطالبة
- الملحق رقم (10): بعض نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
برنامج: الدكتوراه (ل م د)



استبانة بحث بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية إبداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية
- دراسة ميدانية -

وهي دراسة مكملة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

راضية يوسف

طالبة دكتوراه وأستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة / الجزائر

(2019-2020م)

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ؛؛؛

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

** أشكركم مسبقا لما ستقدمونه من معلومات وما سوف تقضونه من وقت في ملء هذه الاستمارة **

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية تهدف من خلالها إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، وقد وقع الاختيار على مؤسستكم.

عنوان الدراسة:

" دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية "

- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوعريبرج -

ويسعدني أن ألفت انتباهكم بأن نجاح العمل الذي تقوم به الباحثة يتوقف أساسا على مدى مساهمتكم الفعالة بأرائكم السديدة عند ملء هذه الاستبانة، وعليه؛ يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم وقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة بتمعن ودقة والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سيتم التوصل إليها، ونود إحاطتكم علما بأن ما ستدلون به من إجابات ستظهر في هيئة بيانات ومجاميع إحصائية لا علاقة لها بكم شخصيا.

نأمل أن نجد التعاون من طرفكم، ونعدكم أن تعامل إجاباتكم وآراؤكم بسرية تامة وأن لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونؤكد استعدادنا لتزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم في ذلك، ولمراعاة السرية والموضوعية فإن ذكر الاسم غير مطلوب.

** نشكركم مجددا على حسن تعاونكم **

الباحثة

راضية يوسفى

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج غير متزوج
- 4- العمر: 25 سنة فأقل من 25-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة
- 5- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي مهندس دولة ماجستير/دكتوراه
- 6- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنة من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 7- الدورات التدريبية: استفدت لم أستفد

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

أولاً- الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

تمثل العبارات التالية بعض أنماط القيادة الإدارية، يرجى منكم قراءة كل عبارة بتمعن والتأشير عليها باستخدام العلامة

(X) أو العلامة (✓) في الخانة التي تتفق مع درجة قناعتكم الخاصة بالعبارة.

					1- القيادة الأوتوقراطية	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	يطلب الرئيس من العاملين تنفيذ تعليماته حرفياً.
					02	يستغل الرئيس منصبه للتأثير في العاملين.
					03	يركز الرئيس على لوم العاملين وتصيّد أخطائهم دون الاهتمام بحاجاتهم.
					04	يعاقبني رئيسي بشدة عندما أفشل في أداء عمل ما.
					05	يلجأ الرئيس للعاملين عندما يريد تحقيق أهدافه فقط.
					06	يحاول الرئيس الحصول على موافقة رؤوسيه على القرارات التي ينوي اتخاذها بمفرده.
					07	لا يمنح الرئيس فرصة للعاملين بإبداء الرأي بل يحاول تكوين اقتناع لديهم بما يريد هو.
					08	يحاول الرئيس الحصول على تأييد رؤوسيه للحلول التي توصل إليها بمفرده.
					2- القيادة الديمقراطية	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					09	يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى عالي من الجودة.
					10	يسمح لي بأن أغير طريقة أداء عملي بالشكل الذي يناسبني.
					11	يسمح لي بأن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
					12	يسمح لي بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.
					13	يشعر العاملون بأنهم يعملون معه وليس من أجله.
					14	أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به.

					15	يهتم بالعاملين عندما يزورونه في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لغيره.
					16	يستفسر عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.
					17	يدرس احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		3- القيادة الحرة
					18	يفوض الرئيس جميع صلاحياته للعاملين.
					19	يمنح الرئيس نطاق واسع من الحرية للعاملين في أداء أعمالهم.
					20	يفتقد الرئيس إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.
					21	يُهمَل الرئيس الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.
					22	يتساهل الرئيس مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم.
					23	يتهرب الرئيس من مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		4- القيادة التحويلية
					24	لدي ثقة كبيرة في رئيسي.
					25	أشعر بالفخر للعمل مع هذا الرئيس.
					26	يتحلى الرئيس بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين.
					27	يمتلك الرئيس القدرة على تقديم النصح والإقناع.
					28	يحفز الرئيس العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون أن يحققوه شخصياً.
					29	يركز الرئيس على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
					30	يبحث الرئيس دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تحدث في العمل.
					31	ينصح الرئيس العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة.
					32	يشجع الرئيس العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة.
					33	يولي الرئيس اهتماماً بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.
					34	يقدر الرئيس الجهود التي أبذلها في العمل ويشجعي على تطوير ذاتي.
					35	يهتم الرئيس بمشاعر العاملين ويقدم لهم التوجيه والنصح.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		5- القيادة التبادلية
					36	يربط الرئيس منح المكافآت بالأداء المتميز في العمل.
					37	يوضح الرئيس ما يمكن أن أحصل عليه من مكافآت عند إنجازي للعمل المكلف به.
					38	يقدم الرئيس المساعدة للعاملين نظير ما يبذلونه من جهد.
					39	يتابع الرئيس إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
					40	يتأكد الرئيس من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.
					41	يعالج الرئيس المباشر أخطاء العاملين في شكل نصائح وإرشادات.
					42	لا يتدخل الرئيس في أعمال العاملين إلا في حالة حدوث مشكل أو خطأ.
					43	يتخذ الرئيس الإجراءات التصحيحية فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ.
					44	يؤمن الرئيس بأنه لا حاجة لتغيير شيء ما دامت الأمور ليست سيئة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	6- القيادة الأخلاقية	
					الرئيس يتيح لك فرصة التعبير عن رأيك.	45
					يتيح لك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	46
					يهتم بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.	47
					يستمع إليكم ويهتم لأموالكم.	48
					يرعى مصالحكم ويدافع عنكم.	49
					يعد يد العون والمساعدة للآخرين.	50
					يفي بوعوده للعاملين معه.	51
					يتصرف بالصدق في تعامله معكم.	52
					يعترف بأخطائه أمام الآخرين.	53
					هناك عدالة في منح الأجور.	54
					يبتعد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.	55
					توجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية.	56
					يشجع العمل ضمن الفريق الواحد.	57
					يعمل على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.	58
					يسعى للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.	59

ثانياً- الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع: إبداع الموارد البشرية

تمثل العبارات التالية مدى توافر عنصر الإبداع بأبعاده لدى الموظفين، يرجى منكم قراءة كل عبارة بتمعن والتأشير عليها باستخدام العلامة (X) أو العلامة (✓) في الخانة التي تتفق مع درجة قناعتكم الخاصة بالعبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	1- بُعد الطلاقة الفكرية	
					لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة.	60
					لديك إمكانية وقدرة لاقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	61
					تتمتع بقدرة فائقة على معالجة مشاكل العمل وتحليلها بدقة.	62
					تتمتع بمهارات الحوار والتعليق البناء على آراء الآخرين في العمل.	63
					لديك القدرة على توضيح أفكارك وشرحها بشكل واضح دقيق.	64
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	2- بُعد الأصالة الفكرية	
					لديك قدرة على إنتاج أفكار جديدة ولم يتوصل إليها أحد قبلك.	65
					تبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز مهامك وحل مشاكل عملك.	66
					تسعى لتقاسم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهك في عملك.	67
					تحاول القيام بالمهام المسندة إليك بطريقة متجددة ومتطورة.	68

3- بُعد المرونة الفكرية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				69
				70
				71
				72
4- بُعد الحساسية للمشكلات				
				73
				74
				75
				76
5- بُعد روح المخاطرة				
				77
				78
				79

ملاحظة: سيدي الفاضل / سيدتي الفاضلة

ربما قيدتك أسئلة الاستبيان ولم تعطك فرصة التعبير عن رأيك فيما يتعلق بالنمط القيادي المطبق بالمؤسسة، أو ما تمتلكه من قدرات إبداعية، أو مدى تشجيع قيادة المؤسسة لعنصر الإبداع...، من فضلك؛ أكتب أي تعليق يدور بذهنك في المساحة الخالية أدناه:

.....

.....

.....

أشكرك على وقتك وعلى تعاونك، من فضلك.. **تأكد** أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

الباحثة

راضية يوسف

طالبة دكتوراه/ إدارة الموارد البشرية

للتواصل مع الباحثة:

- البريد الإلكتروني: radiyousfiradia@gmail.com

الملحق رقم (2): طلب تحكيم استبانة

Université 20 Out 1955 SKIKDA



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

حضرة الأستاذ/ الدكتور: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

أستاذي الكريم ... تقوم الطالبة/ راضية يوسف، بإعداد دراسة علمية بعنوان:
" دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة
ميدانية بمجمّع Condor Electronics برج بوعريرج " وذلك لاستكمال متطلبات
الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

وقد قامت الطالبة بتطوير استبانة معتمدة في ذلك على نماذج علمية وبعض
الدراسات السابقة، وذلك من أجل الحصول على بيانات يمكن من خلالها الإجابة عن
أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وستقوم الطالبة بتوزيع هذه الاستبانة على عينة من
العاملين بمجمّع Condor Electronics برج بوعريرج - الجزائر -

ومن أجل معرفة مدى صلاحية الأداة (الاستبانة) لتحقيق هدف الدراسة سيتم
اختبار صدقها، والذي لا يتحقق إلا باستطلاع آرائكم السديدة بشأنها. وعليه؛ فقد تم
اختياركم لتكونوا ضمن هيئة تحكيم الاستبانة، آمليين من حضرتكم التكرم بقراءة
فقراتها والنظر في مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني من خلال ما ترونه مناسباً (حذف،
إضافة، تعديل، بناء لغوي وإعادة صياغة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا منا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الطالبة/ راضية يوسف

طالبة دكتوراه/ إدارة الموارد البشرية

جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
برنامج: الدكتوراه (ل م د)



استبانة بحث بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوعريريج -

وهي دراسة مكتملة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

راضية يوسف

طالبة دكتوراه وأستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة / الجزائر

(2019-2020م)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ؛؛

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

**** أشكركم مسبقا لما ستقدمونه من معلومات وما سوف تقضونه من وقت في ملء هذه الاستمارة ****

تقوم الطالبة بإجراء دراسة علمية تهدف من خلالها إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، وقد وقع الاختيار على مؤسستكم.

عنوان الدراسة:

" دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية "

- دراسة ميدانية -

ويسعدني أن ألفت انتباهكم بأن نجاح العمل الذي تقوم به الطالبة يتوقف أساسا على مدى مساهمتكم الفعالة بأرائكم السديدة عند ملء هذه الاستبانة، وعليه؛ يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم وقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة بتمعن ودقة والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سيتم التوصل إليها، ونود إحاطتكم علما بأن ما ستدلون به من إجابات ستظهر في حياة بيانات ومجاميع إحصائية لا علاقة لها بكم شخصيا.

نأمل أن نجد التعاون من طرفكم، ونعدكم أن تعامل إجاباتكم وآراؤكم بسرية تامة وأن لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونؤكد استعدادنا لتزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم في ذلك، ولمراعاة السرية والموضوعية فإن ذكر الاسم غير مطلوب.

**** نشكركم مجددا على حسن تعاونكم ****

الطالبة

راضية يوسفى

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج غير متزوج
- 4- العمر: أقل من 25 سنة من 26-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة
- 5- المستوى والمؤهل العلمي: دبلوم ليسانس/ماجستير دراسات عليا
- 6- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنة من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 7- الدورات التدريبية: استفدت لم أستفد

أولاً- الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل

تمثل العبارات التالية بعض أنماط القيادة الإدارية، يرجى منكم قراءة كل عبارة بتمعن والتأشير عليها باستخدام العلامة (X) في الخانة التي تتفق مع درجة فناعتم الخاصة بالعبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1- القيادة الأوتوقراطية					
					01 يطلب القائد من العمال تنفيذ تعليماته حرفياً.
					02 يستغل القائد منصبه لإعطاء الأوامر والتأثير في العاملين.
					03 يركز القائد على معاتبة العاملين نظير أخطائهم دون الاهتمام بحاجاتهم.
					04 يعاقب القائد العاملين بشدة عندما يفشلون في أداء عمل ما.
					05 يلجأ القائد للعاملين عندما يريد تحقيق أهدافه الشخصية فقط.
					06 يحاول القائد الحصول على موافقة رؤوسيه على القرارات التي ينوي اتخاذها بمفرده.
					07 لا يمنح القائد فرصة للعاملين بإبداء الرأي بل يحاول تكوين اقتناع لديهم بما يريد هو.
					08 يحاول القائد الحصول على تأييد رؤوسيه للحلول التي توصل إليها بمفرده.
2- القيادة الديمقراطية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					09 يسمح القائد باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة.
					10 يسمح القائد للعاملين بتغيير طريقة أداء عملهم بالشكل الذي يناسبهم.
					11 يسمح القائد للعامل بأن يتعامل بنفسه مع مشكلات العمل التي تواجهه.
					12 يسمح القائد للعاملين بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة.
					13 يشعر العاملون بأنهم يعملون مع زميل لهم وليس مع مسؤول.
					14 يشارك العاملون في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي يقومون به.
					15 يهتم القائد بالعاملين عند زيارتهم له في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لأمر شخصي.
					16 يستفسر القائد عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.
					17 يدرس القائد احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.
3- القيادة الحرة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					18 يمنح القائد نطاق واسع من الحرية للعاملين في أداء أعمالهم.
					19 يفتقد القائد إلى القدرة على التحكم في النظام الداخلي للعمل.
					20 يُهمل القائد الأعمال الموكلة للعاملين ولا يتابعها.
					21 يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم ولا يحاسبهم.
					22 يتهرب القائد من مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل.
4- القيادة التحويلية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

					23	لدي ثقة كبيرة في القائد الذي أعمل معه.
					24	أشعر بالفخر للعمل مع هذا القائد.
					25	يتحلى القائد بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين.
					26	يحفز القائد العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه شخصيا.
					27	يركز القائد على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
					28	يبحث القائد دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تحدث في العمل.
					29	ينصح القائد العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة.
					30	يشجع القائد العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة.
					31	يولي القائد اهتماما بجميع العاملين دون تمييز أو استثناء.
					32	يقدر القائد الجهود التي أبدلها في العمل.
					33	يشجعي القائد على تطوير ذاتي.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		5- القيادة التبادلية
					34	يربط القائد منح المكافآت بالأداء المتميز في العمل.
					35	يوضح القائد المكافآت التي يمكن أن يحصل عليها عند إنجازي للعمل الذي كُلفت به.
					36	يقدم القائد المساعدة للعاملين نظير ما يبذلونه من جهد.
					37	يتابع القائد إنجاز الأعمال لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
					38	يتأكد القائد من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام.
					39	يعالج القائد المباشر أخطاء العاملين في شكل نصائح وإرشادات.
					40	لا يتدخل القائد في أعمال العاملين إلا في حالة حدوث مشكل أو خطأ.
					41	يتخذ القائد الإجراءات التصحيحية فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ.
					42	يؤمن القائد بأنه لا حاجة لتغيير شيء ما دامت الأمور ليست سيئة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		6- القيادة الأخلاقية
					43	يتيح القائد لك فرصة التعبير عن رأيك في جميع الظروف.
					44	يهتم القائد بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.
					45	يستمع القائد إليكم ويهتم لأمر موظفيه.
					46	يرعى القائد مصالحكم ويدافع عن موظفيه.
					47	يمدد القائد يد العون والمساعدة لجميع موظفيه.
					48	يفي القائد بوعوده للعاملين معه.
					49	يتصرف القائد بالصدق في تعامله مع موظفيه.
					50	يبتعد القائد عن الذاتية في تقييم العاملين.
					51	يحرص القائد على تحقيق العدالة التنظيمية عند اختيار الموظفين للترقية.
					52	يشجع القائد العمل ضمن الفريق الواحد.
					53	يعمل القائد على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.

ثانياً- الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع

تمثل العبارات التالية مدى توافر عنصر الإبداع بأبعاده لدى الموظفين، يرجى منكم قراءة كل عبارة بتمعن والتأشير عليها باستخدام العلامة (X) في الخانة التي تتفق مع درجة قناعتكم الخاصة بالعبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1- بُعد الطلاقة الفكرية	
					54	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة.
					55	لدي إمكانية وقدرة لاقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.
					56	أتمتع بقدرة فائقة على معالجة مشاكل العمل بدقة.
					57	أتمتع بمهارات الحوار والتعليق البناء على آراء الآخرين في العمل.
					58	لدي القدرة على عرض أفكارى وشرحها بشكل واضح دقيق.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	2- بُعد الأصالة الفكرية	
					59	لدي قدرة على إنتاج أفكار جديدة ولم يطرحها أحد قبلي.
					60	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز مهامي وحل مشاكل عملي.
					61	أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي.
					62	أحاول القيام بالمهام المسندة إلي بطريقة متجددة ومتطورة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	3- بُعد المرونة الفكرية	
					63	أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وتحاول الاستفادة منها.
					64	أنا على استعداد دائم لتغيير موقفي إذا اقتنعت بعدم صحته.
					65	بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة.
					66	أحرص دائماً لإيجاد طرق مختلفة وفعالة لأداء المهام المسندة إلي.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	4- بُعد الحساسية للمشكلات	
					67	لدي القدرة على تصور بدائل مختلفة عند التعامل مع المشكلة الواحدة.
					68	لدي القدرة على توقع واكتشاف المشكلة قبل حدوثها في العمل.
					69	لدي القدرة على طرح المشكلة ومعرفة الأسباب المؤدية إليها.
					70	أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	5- بُعد روح المخاطرة	
					71	أحرص على تطبيق أفكارى الجديدة في العمل مهما كانت النتائج.
					72	أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل.
					73	أبادر بتجريب الجديد وأتقبل الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح.

ملاحظة: سيدي الفاضل/ سيدي الفاضلة

ربما قيدتك أسئلة الاستبيان ولم تعطك فرصة التعبير عن رأيك فيما يتعلق بالنمط القيادي المطبق بالمؤسسة، أو ما تمتلكه من قدرات إبداعية، أو مدى تشجيع قيادة المؤسسة لعنصر الإبداع...، من فضلك؛ أكتب أي تعليق يدور بذهنك في المساحة الخالية أدناه:

.....
.....
.....

أشكرك على وقتك وعلى تعاونك، من فضلك.. تأكد أنك لم تترك أي سؤال دون إجابة.

الطالبة

راضية يوسفى

طالبة دكتوراه/ إدارة الموارد البشرية

للتواصل مع الطالبة:

- البريد الإلكتروني: radiayousfiradia@gmail.com

الملحق رقم (4): ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université 20 Août 1955- SKIKDA
Faculté des Sciences Économiques, Sciences
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

المرجع: 30/ن ع د ج/2019

سكيكدة في:

Vice Doyen Chargé de la Post Graduation, de la
Recherche Scientifique et Relations Extérieures

17 فيفري 2019

Objet : Demande de stage pratique
(En milieu professionnel 2019)

Dans le cadre de sa formation et afin de prendre connaissance des
réalités du terrain, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir
accueillir l'étudiant(e)

Nom et prénom : Yousfi Radhia

Inscrit(e) en : 3^{ème} année doctorat

Pour un stage pratique au sein de votre entreprise : (industrielle, commerciale
ou sociale)

A partir du : 17/05/2019 au 30/09/2019

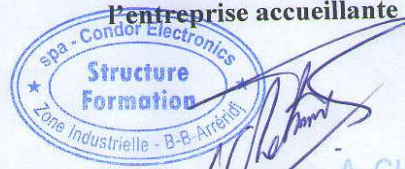
Nous vous informons que ce stage rentre dans le cadre de la
préparation de son diplôme de doctorat

Veillez agréer, monsieur, l'expression de notre considération
distinguée.

Le Doyen



l'entreprise accueillante



A. CHEBIRI

Chef Service Formation

الملحق رقم (5): جدول Morgane لتحديد حجم العينة

TABLE 1
Table for Determining Sample Size from a Given Population

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—N is population size.
S is sample size.

الملحق رقم (6): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1 موسى بخاخشة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "تسويق واستراتيجية المؤسسة"	جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -
2 إلياس بوجعادة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "اقتصاد وتسيير المؤسسة"	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
3 حسيني إسحاق	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "إدارة مالية"	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -
4 نورية لعلی	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "تسيير استراتيجي وإدارة الموارد البشرية"	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -
5 التاج ميزان	أستاذ محاضر "أ"	"تسيير الموارد البشرية"	المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -
6 رفيق زراولة	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "تسيير المؤسسات"	جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -
7 محمد قادري	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "إدارة الأعمال"	المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -
8 ليلى لراي	أستاذ محاضر "أ"	علوم اقتصادية	جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -
9 نجاه وسيلة بلغنامي	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير "اقتصاد وإدارة أعمال"	المركز الجامعي علي كافي - تندوف -
10 أحمد الكبير	-	-	المملكة العربية السعودية

- إقرار الأستاذ المشرف -

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة المعنونة بـ:

" دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية "

- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوعرييج -

والتي تقدمت بها الطالبة: راضية يوسف

قد تم تحضيرها وجرت بإشرافي في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه نظام جديد (L.M.D) في ميدان علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، ولأجله وقعت.

التوقيع:

D. Amel YOUB

M. C. A

د. أمال يوب

أستاذة محاضرة قسم " أ "

إقرار -

أنا الموقعة أدناه مقدمة الأطروحة التي تحمل عنوان :

" دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية"

- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوعرييج -

The role of Management Leadership on Developing the Creativity of Human Resources in Economic Institutions

- A field Study at Condor Electronics Complex -

أقرّ بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I acknowledge that what is included in this thesis is the product of my own effort, except for what has been indicated wherever it appears, and that this thesis as a whole, or part of it, has not been submitted by others to obtain a degree, or a scientific title, or research with any other educational or research institution.

Student's name	Radhia YOUSFI راضية يوسفى	اسم الطالبة
Signature		التوقيع

- تفويض الطالبة -

أنا الطالبة: راضية يوسفى

الموقعة أدناه مقدمة الأطروحة التي تحمل عنوان :

دور القيادة الإدارية في تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمجمع Condor Electronics برج بوغيريج -

**The role of Management Leadership on Developing of the
Creativity of Human Resources in Economic Institutions**

- A field study at the Condor Electronics complex, B. B. Arreridj -

أفوض كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955

سكيكدة، بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبها.

Authorization

I authorize the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at The University of August 20, 1955 Skikda, to provide copies of my thesis for libraries, institutions, or persons upon request.

Student's name	Radhia YOUSFI راضية يوسفى	اسم الطالبة
Signature		التوقيع

الملحق رقم (10): بعض نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)

القيادة الأوتوقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,894	8

القيادة الديمقراطية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	9

القيادة الحرة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	5

القيادة التقليدية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,706	22

القيادة التحويلية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	11

القيادة التبادلية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,952	9

القيادة الأخلاقية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,951	11

القيادة الحديثة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,973	31

القيادة الإدارية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	53

الطلاقة الفكرية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,961	5

الأصالة الفكرية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	4

المرونة الفكرية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,927	4

الحساسية للمشكلات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,960	4

روح المخاطرة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,893	3

الإبداع

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,988	20

أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,981	73

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,910
		N of Items	37 ^a
	Part 2	Value	,989
		N of Items	36 ^b
Total N of Items			73
Correlation Between Forms			,847
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,917
	Unequal Length		,917
Guttman Split-Half Coefficient			,825

a. The items are: AUL1, AUL2, AUL3, AUL4, AUL5, AUL6, AUL7, AUL8, DEL1, DEL2, DEL3, DEL4, DEL5, DEL6, DEL7, DEL8, DEL9, FRL1, FRL2, FRL3, FRL4, FRL5, TFL1, TFL2, TFL3, TFL4, TFL5, TFL6, TFL7, TFL8, TFL9, TFL10, TFL11, TRL1, TRL2, TRL3, TRL4.

b. The items are: TRL4, TRL5, TRL6, TRL7, TRL8, TRL9, ETL1, ETL2, ETL3, ETL4, ETL5, ETL6, ETL7, ETL8, ETL9, ETL10, ETL11, Flu1, Flu2, Flu3, Flu4, Flu5, Org1, Org2, Org3, Org4, Flx1, Flx2, Flx3, Flx4, Spbm1, Spbm2, Spbm3, Spbm4, Rskt1, Rskt2, Rskt3.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503 ^a	,253	,249	1,08080

a. Predictors: (Constant), القيادة التقليدية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,915	1	74,915	64,133	,000 ^b
	Residual	220,777	189	1,168		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), القيادة التقليدية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,192	,603		-1,976	,050
	القيادة التقليدية	1,552	,194	,503	8,008	,000

a. Dependent Variable: إبداع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,186 ^a	,035	,030	1,22886

a. Predictors: (Constant), أوتوقراطية متسلطة

b. Dependent Variable: إبداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,285	1	10,285	6,811	,010 ^b
	Residual	285,408	189	1,510		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), أوتوقراطية متسلطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	4,363	,306		14,274	,000			
	أوتوقراطية متسلطة	-,359	,137	-,186	-2,610	,010	-,186	-,186	-,186

a. Dependent Variable: إبداع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,840 ^a	,705	,703	,67944
2	,881 ^b	,776	,774	,59325

a. Predictors: (Constant), علاقات انسانية

b. Predictors: (Constant), علاقات انسانية, مشاركة

c. Dependent Variable: إبداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	208,443	1	208,443	451,532	,000 ^b
	Residual	87,249	189	,462		
	Total	295,692	190			
2	Regression	229,527	2	114,763	326,083	,000 ^c
	Residual	66,166	188	,352		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), علاقات انسانية

c. Predictors: (Constant), علاقات انسانية, مشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-,902	,218		-4,149	,000			
	علاقات انسانية	1,146	,054	,840	21,249	,000	,840	,840	,840
2	(Constant)	-,836	,190		-4,398	,000			
	علاقات انسانية	,843	,061	,618	13,785	,000	,840	,709	,476
	مشاركة	,325	,042	,347	7,740	,000	,742	,492	,267

a. Dependent Variable: ابداع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,041 ^a	,002	-,004	1,24973

a. Predictors: (Constant), قيادة حرة

b. Dependent Variable: ابداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,508	1	,508	,325	,569 ^b
	Residual	295,185	189	1,562		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: ابداع

b. Predictors: (Constant), قيادة حرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,431	,309		11,111	,000
	قيادة حرة	,051	,089	,041	,570	,569

a. Dependent Variable: ابداع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,932 ^a	,868	,867	,45437

a. Predictors: (Constant), قيادة حديثة

b. Dependent Variable: إبداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256,673	1	256,673	1243,259	,000 ^b
	Residual	39,019	189	,206		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), قيادة حديثة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,683	,153		-10,973	,000
	قيادة حديثة	1,467	,042	,932	35,260	,000

a. Dependent Variable: إبداع

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,785 ^a	,616	,614	,77496
2	,795 ^b	,632	,629	,76033
3	,804 ^c	,646	,640	,74836
4	,802 ^d	,643	,639	,74959

a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية

b. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفكرية, الاعتبارات الفردية

c. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفكرية, الاعتبارات الفردية, الحفز الإلهامي

d. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفكرية, الحفز الإلهامي

e. Dependent Variable: إبداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	182,185	1	182,185	303,353	,000 ^b
	Residual	113,508	189	,601		
	Total	295,692	190			
2	Regression	187,011	2	93,505	161,748	,000 ^c
	Residual	108,682	188	,578		
	Total	295,692	190			
3	Regression	190,965	3	63,655	113,662	,000 ^d
	Residual	104,727	187	,560		
	Total	295,692	190			
4	Regression	190,058	2	95,029	169,126	,000 ^e
	Residual	105,634	188	,562		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية

c. Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية, الاعتبارات الفردية

d. Predictors: (Constant), الحفز الإلهامي, الاستثارة الفكرية, الاعتبارات الفردية

e. Predictors: (Constant), الحفز الإلهامي, الاستثارة الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Coefficients			Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	1,302	,143		9,081	,000			
	اعتبارات فردية	,683	,039	,785	17,417	,000	,785	,785	,785
2	(Constant)	1,145	,151		7,591	,000			
	اعتبارات فردية	,380	,112	,437	3,403	,001	,785	,241	,150
	استثارة فكرية	,362	,125	,371	2,889	,004	,781	,206	,128
3	(Constant)	,767	,206		3,732	,000			
	اعتبارات فردية	,172	,135	,197	1,273	,205	,785	,093	,055
	استثارة فكرية	,468	,130	,479	3,609	,000	,781	,255	,157
	حفز إلهامي	,200	,075	,184	2,657	,009	,636	,191	,116
4	(Constant)	,655	,186		3,521	,001			
	استثارة فكرية	,618	,055	,632	11,208	,000	,781	,633	,489
	حفز إلهامي	,256	,061	,235	4,164	,000	,636	,291	,182

a. Dependent Variable: إبداع

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,851 ^a	,723	,722	,65783
2	,869 ^b	,755	,752	,62105
3	,872 ^c	,761	,757	,61507

a. Predictors: (Constant), مكافأة مشروطة

b. Predictors: (Constant), إدارة إيجابية, مكافأة مشروطة

c. Predictors: (Constant), إدارة سلبية, إدارة إيجابية, مكافأة مشروطة

d. Dependent Variable: إبداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	213,904	1	213,904	494,294	,000 ^b
	Residual	81,789	189	,433		
	Total	295,692	190			
2	Regression	223,181	2	111,590	289,317	,000 ^c
	Residual	72,512	188	,386		
	Total	295,692	190			
3	Regression	224,949	3	74,983	198,205	,000 ^d
	Residual	70,744	187	,378		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: إبداع

b. Predictors: (Constant), مكافأة مشروطة

c. Predictors: (Constant), إدارة إيجابية, مكافأة مشروطة

d. Predictors: (Constant), إدارة سلبية, إدارة إيجابية, مكافأة مشروطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,085	,123		8,837	,000			
	مكافأة مشروطة	,750	,034	,851	22,233	,000	,851	,851	,851
2	(Constant)	,011	,248		,044	,965			
	مكافأة مشروطة	,439	,071	,498	6,181	,000	,851	,411	,223
	إدارة إيجابية	,539	,110	,395	4,904	,000	,840	,337	,177
3	(Constant)	,199	,260		,764	,446			
	مكافأة مشروطة	,549	,087	,623	6,321	,000	,851	,420	,226
	إدارة إيجابية	,594	,112	,435	5,314	,000	,840	,362	,190
	إدارة سلبية	-,217	,100	-,180	-2,162	,032	,747	-,156	-,077

a. Dependent Variable: إبداع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,972 ^a	,944	,944	,29641
2	,989 ^b	,979	,979	,18205

a. Predictors: (Constant), الخدمة

b. Predictors: (Constant), الاحترام, الخدمة

c. Dependent Variable: ابداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	279,087	1	279,087	3176,463	,000 ^b
	Residual	16,606	189	,088		
	Total	295,692	190			
2	Regression	289,462	2	144,731	4366,903	,000 ^c
	Residual	6,231	188	,033		
	Total	295,692	190			

a. Dependent Variable: ابداع

b. Predictors: (Constant), الخدمة

c. Predictors: (Constant), الاحترام, الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,337	,062		5,466	,000			
	الخدمة	,912	,016	,972	56,360	,000	,972	,972	,972
2	(Constant)	-,094	,045		-2,080	,039			
	الخدمة	,570	,022	,607	26,199	,000	,972	,886	,277
	الاحترام	,416	,024	,410	17,693	,000	,950	,790	,187

a. Dependent Variable: ابداع

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
القيادة الإدارية	Equal variances assumed	,551	,459	,539	189	,591	,04437	,08240	-,11817	,20691
	Equal variances not assumed			,527	108,646	,599	,04437	,08423	-,12258	,21132

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
القيادة الإدارية	Equal variances assumed	,504	,479	-1,308	189	,192	-,12140	,09281	-,30447	,06166
	Equal variances not assumed			-1,241	59,407	,220	-,12140	,09787	-,31720	,07440

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
القيادة الإدارية	Equal variances assumed	1,896	,170	-1,147	189	,253	-,09473	,08256	-,25758	,06812
	Equal variances not assumed			-1,184	120,426	,239	-,09473	,07999	-,25310	,06364

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

القيادة الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,586	3	187	,625

القيادة الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,981	3	,327	1,178	,319
Within Groups	51,908	187	,278		
Total	52,889	190			

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

القيادة الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,269	2	188	,060

القيادة الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,540	2	,270	,970	,381
Within Groups	52,349	188	,278		
Total	52,889	190			

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

القيادة الإدارية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,534	2	187	,587

القيادة الإدارية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,178	3	,393	1,420	,238
Within Groups	51,711	187	,277		
Total	52,889	190			

Independent Samples Test

Levene's Test
for Equality of
Variances

t-test for Equality of Means

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
إبداع									
Equal variances assumed	,364	,547	,197	189	,844	,03850	,19496	-,34608	,42308
Equal variances not assumed			,195	110,968	,846	,03850	,19753	-,35292	,42991

Independent Samples Test

Levene's Test
for Equality of
Variances

t-test for Equality of Means

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
إبداع									
Equal variances assumed	,122	,727	-1,218	189	,225	-,26742	,21957	-,70054	,16570
Equal variances not assumed			-1,183	61,188	,241	-,26742	,22607	-,71945	,18461

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
إبداع	Equal variances assumed	1,691	,195	-,805	189	,422	-,15734	,19555	-,54307	,22840
	Equal variances not assumed			-,816	115,410	,416	-,15734	,19280	-,53922	,22455

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,855	3	187	,466

إبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,009	3	1,670	1,074	,361
Within Groups	290,684	187	1,554		
Total	295,692	190			

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,290	2	188	,089

إبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,002	2	3,001	1,948	,145
Within Groups	289,691	188	1,541		
Total	295,692	190			

ANOVA

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,109 ^a	2	187	,896

إبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,030	3	1,677	1,079	,359
Within Groups	290,663	187	1,554		
Total	295,692	190			