



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
الموضوع:

أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف-

تحت إشراف:
بن حاح منير

إعداد الطالب (ة):
برامرة رانية
لعواشرية رحمة

تاريخ المناقشة:
2025/06/28

لجنة المناقشة		
الرئيس	خبابة صهيب	أستاذ مساعد قسم -أ-
المشرف	بن حاح مونيير	أستاذ محاضر قسم -أ-
المناقش	محمادي وليد	أستاذ محاضر قسم -أ-

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العرش العظيم حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي شرح لنا صدرنا ويسر لنا امرنا ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك وجزيل احسانك والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

وامثالاً لقوله تعالى: " واشكروا لي ولا تكفرون " سورة البقرة الآية 152

وقول رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» رواه الترمذي نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذنا الفاضل " بن حاح مونير " لتفضله بالإشراف على هذا العمل وعلى الدعم الذي قدمه وجهده وصبره فلك منا بالغ الاحترام والتقدير كما نتوجه بجميل الشكر الى جميع من ساهم في بلوغنا هذه المرتبة وكل من مد يد العون لإتمام هذا البحث واختص بالذكر الاستاذ والبروفيسور " خالد رجم " الذي كان نعم الموجه والناصح جزاه الله خيرا

كما نشكر جميع العاملين في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف خاصة السيد "شلال عبد الوهاب" على كل التسهيلات والمساعدات التي قدمها خاصة في توزيع الاستثمارات في مختلف اقسام الشركة

وأتوجه بخالص تقديري وامتناني لأعضاء لجنة التقييم والمناقشة المحترمين لتفضلهم على قراءة هذه المذكرة وقبولهم مناقشتها.

برارمة رانية لعواشرية رحمة

الإهداء

بسم الله الذي نسج من النور أملا ومن الدعاء طريقا وبذكره



تزهـر البدايات وتطيب النهايات والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين محمد خير من
وطئ الثرى، وسراج العز في ظلام الجهل
والحمد لله الذي وعد بالسعي، فأوفى.... وأكرم بالعطاء فزاد الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه
إن أول ما يفرضه الوفاء، أن أزجي وافر الشكر والامتنان الى من كان لهم الفضل الاول بعد الله
في وصولي هذا المقام الى الايادي الطاهرة التي أزالـت من طريقي أشوال الفشل الى سـندي
وقوتي " أمي وأبي " جعل الله الجنة مسكنكم وجعلكم لي عزاء وفخرا
إلى من شـدـدت عضـدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى من
اقتسموا معي أعباء الطريق اخوتي واخواتي لكم مني كل الوفاء
إلى من علمني أن لكل مجتهد نصيب ولكل ساع نهاية مشرقة، الى من زرع في داخلي الامل
وسقاه بالكلمة الطيبة والدعم الصادق أستاذي الفاضل " كراغل سمير " هذا الانجاز ثمرة من
غرسك، حتى وان غبت ستبقى ذكراك حاضرة وفضلك باقي
إلى رفقاء الدرب والروح الذين شاركوني النضال والامل والمواقف التي لن تنسى إلى من كانوا
لي الوطن حين شعرت بالغربة بين الاهداف أنتم أجمل فصول هذه الرحلة وأعلى محطاتها
وأخيرا، أسأل الله أن يبارك لي هذا المنجر وأن يجعله لي ولـمن أحب سببا في الخير والتوفيق
فله الحمد أولا واطرا، ظاهرا وباطنا وهو نعم المولى ونعم النصير

برارمة رانية

الإهداء

إلى أولئك الذين زرعوا في قلبي حبّ الطموح، وسقوني من نبع الحنان بلا كلل ولا ملل،
إلى من كانت دعواتهم ترافقتني في صمتي، وتمنياتهم لي بالنجاح لا تنقطع
إلى من حملوني طفلاً، ورافقوني طالباً، وصبروا على لحظات انشغالي وسهري وسقمي،

إلى والديّ العزيزين، نبضي الأول ودعمي الأبدي، أرفع إليكما هذا العمل المتواضع تعبير حب وامتنان لا يففيه الكلام حقّه.

إلى والدتي الحبيبة، يا من علمتني الصبر والثبات، يا من كنتِ النور في عتمة الأيام، والدعاء في كل حين،

وإلى والدي الكريم، صاحب القلب الكبير، والمواقف النبيلة، والمثل الأعلى في الأخلاق والعمل. إلى إخوتي وأخواتي، لطيفة، الحسن، الحسين أنتم السند الحقيقي والدافع الصادق، جزيل الشكر والحب لكم على كل لحظة دعم ومساندة.

إلى كل عائلة لعواشرية و قباشي

إلى الغالية ابنة أختي الين ملاك

إلى أساتذتي الكرام، من علموني حرفاً، فكان لهم في قلبي أثر لا ينسى،

وإلى كل من شاركني هذا الدرب، من زملاء الدراسة، وأصدقاء الدرب، والذين كانوا لي عائلة ثانية في رحلة العلم والتعب.

وإلى رفيقة دربي وزميلتي الطالبة برارمة رانية، التي كانت لي أكثر من أخت طيلة هذا المشوار، فلكِ مني كل الشكر والتقدير والمحبة، واعتزاز كبير بهذه الزمالة الطيبة التي ستبقى ذكرى جميلة في القلب.

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة، إلى من منحني بصيص أمل في لحظات الشك،

إلى نفسي التي قاومت، وثابرت، ورفضت الاستسلام...

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة سنوات من الكد والاجتهاد، راجياً من الله أن يكون لبنة أولى في بناء مستقبل يليق بكل من أحبّني وراهن على نجاحي.

لعواشرية رحمة



فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
أولاً: الإطار العام للدراسة	
تمهيد	2
1- اشكالية الدراسة وأسئلتها	2
2- فرضيات الدراسة	2
3- أهداف الدراسة	3
4- أهمية الدراسة	3
5- حدود الدراسة	3
6- صعوبات الدراسة	3
7- نموذج الدراسة	4
8- التعريفات الاجرائية	4
ثانياً: أدبيات الدراسة	
تمهيد	7
1- القيادة الادارية وانماطها	8
1.1- مفهوم القيادة الادارية	8
2.1- أهمية القيادة الادارية	9
3.1- مهارات القيادة الادارية	9
4.1- الانماط القيادية	10
5.1- نظريات القيادة الادارية	12
2- مدخل الى السلوك الابداعي	18
1.2- مفهوم السلوك الابداعي	18
2.2- أهمية السلوك الابداعي	19
3.2- العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي	20
4.2- أبعاد السلوك الابداعي	20
5.2- مراحل السلوك الابداعي	22
6.2- متطلبات تحقيق السلوك الابداعي ومعيقاته	23
7.2- العلاقة بين نمط القيادة والسلوك الابداعي	24
3- الدراسات السابقة	25
1.3- الدراسات العربية	25
2.3- الدراسات الاجنبية	27
3.3- الفجوة البحثية	28
ثالثاً: الطريقة والاجراءات	

31	تمهيد
31	1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
33	2-منهج الدراسة
33	3-أداة الدراسة
34	4-مجتمع وعينة الدراسة
34	5-المعالجة الاحصائية
35	6-مصادر جمع البيانات
38	7-صدق وثبات الأداة
	رابعاً: نتائج الدراسة
40	1- وصف متغيرات الدراسة
40	1.1- البيانات الشخصية
45	2.1- أبعاد الانماط القيادية
47	3.1- أبعاد السلوك الابداعي
51	2- اختبار فرضيات الدراسة
51	1.2- اختبار التوزيع الطبيعي
52	2.2- اختبار الفرضيات
60	3- عرض وتحليل نتائج المقابلة
60	1.3- نتائج التحليل
69	2.3- عرض نتائج المقابلة
	خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات
73	1- النتائج
73	1.1- مناقشة نتائج اجابات الافراد لمحور الانماط القيادية
74	2.1- مناقشة نتائج اجابات الافراد لمحور السلوك الابداعي
75	3.1- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
75	4.1- مناقشة نتائج تحليل المقابلة
76	5.1-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
76	2- المقترحات
76	3-أفاق الدارسة
77	قائمة المراجع
81	قائمة الملاحق
91	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	قائمة منتجات فرع حبوب الهضاب العليا – سطيف	32
2-1	استمارات عينة الدراسة	35
3-1	عبارات بعد النمط القيادي	36
4-1	عبارات البعد الابداعي	36
5-1	درجات مقياس "ليكارت"	37
6-1	درجات سلم ليكارت الثلاثي	37
7-1	احصائيات صدق ألفا كرونباخ	38
1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
2-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	41
3-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
4-2	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	43
5-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	44
6-2	تحليل عبارات بعد النمط الديمقراطي	45
7-2	تحليل عبارات بعد النمط الاوتوقراطي	46
8-2	تحليل عبارات بعد النمط الحر	47
9-2	تحليل عبارات بعد الطلاقة	47
10-2	تحليل عبارات بعد الاصاله	48
11-2	تحليل عبارات بعد المرونة	49
12-2	تحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات	50
13-2	تحليل عبارات بعد المخاطرة	50
14-2	اختبار التوزيع الطبيعي	51
15-2	جدول تحليل معامل التحديد (R^2)	52
16-2	جدول تحليل التباين (ANOVA)	53
17-2	تحليل جدول معاملات الانحدار (Coefficients)	54
18-2	جدول ملخص النموذج (Récapitulatif des modèles)	55
19-2	جدول ANOVA للبعد الديمقراطي	55
20-2	تحليل جدول المعاملات للبعد الديمقراطي	56
21-2	تحليل جدول ملخص النموذج للبعد الحر	56
22-2	تحليل جدول ANOVA للبعد الحر	57

57	تحليل جدول المعاملات للبعد الحر	23-2
58	تحليل جدول ملخص النموذج (Récapitulatif des modèles)	24-2
59	تحليل جدول ANOVA	25-2
59	تحليل جدول المعاملات (Coefficients)	26-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة	أ
16	نموذج الشبكة الإدارية	1-1
23	منظور متكامل للعملية الإبداعية	2-1
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
41	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-2
42	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-2
43	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	4-2
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-2

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	82
2	أسئلة المقابلة	87
3	مخرجات ال spss	88

أولاً:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

تعيش المؤسسات الحديثة في ظل تحولات متسارعة فرضتها العولمة، وتوسع استخدام التكنولوجيا، وتعدد بيئات العمل، الأمر الذي جعل القدرة على التكيف والابتكار شرطاً أساسياً للاستمرار والتفوق. ولم تعد الموارد التقليدية وحدها كفيلة بتحقيق التميز المؤسسي، بل أضحت الكفاءات البشرية وسلوكياتها الإبداعية في صميم الرهانات التنافسية المعاصرة. وفي هذا السياق، يعد السلوك الإبداعي من العوامل الجوهرية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، والاستجابة بفعالية للتغيرات الخارجية.

ويعزى تعزيز هذا السلوك الإبداعي، بدرجة كبيرة، إلى ممارسات القيادة داخل المؤسسة. فالفائد ليس فقط موجهها إدارياً، بل هو عنصر مؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحفيز الطاقات الفردية والجماعية. وتظهر الأدبيات الإدارية أنماطاً متعددة للقيادة، أبرزها: النمط الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة، النمط الأوتوقراطي القائم على المركزية والانضباط، والنمط الحر الذي يمنح حرية واسعة للعاملين. ويؤثر كل من هذه الأنماط بدرجات متفاوتة على درجة الإبداع في بيئة العمل، من خلال توفير الدعم، وتسهيل التواصل، وتشجيع المبادرة.

انطلاقاً من هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة جزائرية تواجه متطلبات تطوير أدائها وتحقيق التميز. وتهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة، ومدى توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين، واستكشاف طبيعة العلاقة بين الطرفين. ومن خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في بناء قيادة أكثر تحفيزاً للإبداع، وأكثر توافقاً مع التحديات التنظيمية المعاصرة.

1- إشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم نصل إلى أن الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي من أهم المفاهيم التي يجب على المؤسسات تبنيها وممارستها بالشكل الصحيح، وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل تنتج الأسئلة الفرعية الآتية:

-كيف يؤثر النمط الأوتوقراطي على السلوك الإبداعي؟

-كيف يؤثر النمط الديمقراطي على السلوك الإبداعي؟

-كيف يؤثر النمط الحر على السلوك الإبداعي؟

2- الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للأنماط القيادية على السلوك الإبداعي بمؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وللإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير للأنماط القيادية على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر للنمط الاوتوقراطي على السلوك الابداعي .
- يوجد أثر للنمط الديمقراطي على السلوك الابداعي .
- يوجد أثر للنمط الحر على السلوك الابداعي .

3- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية المتمثلة في:
- تسليط الضوء على مفهوم على مفهوم القيادة ونماطها.
 - التعرف على مفهوم وأهمية السلوك الإبداعي.
 - التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة .
 - التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف ؟
 - التوصل إلى النتائج وتحليلها وفهمها وتقديم توصيات قد تساهم في تحسين الوضع المتعلق بالأنماط القيادية والسلوك الإبداعي في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة والأنماط المتبعة ومدى الحاجة إليها في المؤسسات اليوم، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، بالإضافة الى كونها تعالج موضوعا يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، وتفتح المجال لان تصبح مستقبلا مرجعا مفيدا للباحثين الراغبين في دراسة هذا الموضوع، كما قد تساعد المؤسسات في تحسين بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

5- حدود الدراسة

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

- الإطار الموضوعي:** موضوع الدراسة سيركز على تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي.
- الإطار المكاني:** أجريت هذه الدراسة في المديرية العامة لفرع حبوب الهضاب العليا سطيف.
- الإطار الزمني:** استغرقت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي 2025.

6- صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة:

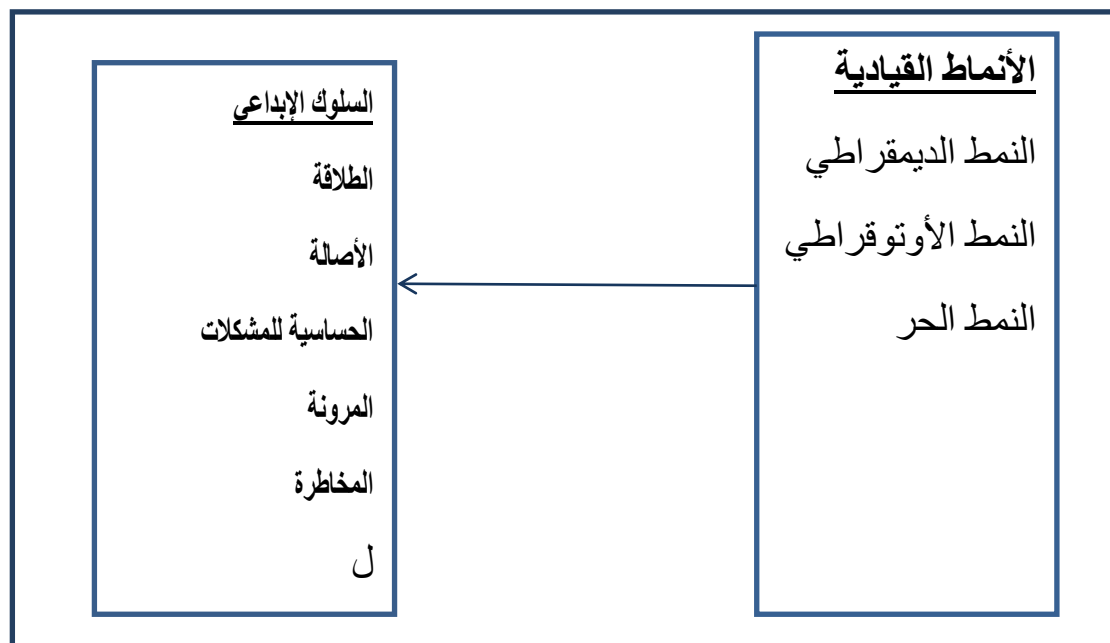
- تشعب موضوع القيادة وكثرة الأنماط القيادية وكذلك السلوك الإبداعي كونهما موضوعان تتقاطع فيهما الكثير من العلوم منها: علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس..... ونتيجة لهذا التشعب كانت الصعوبة في انتقاء المعلومات التي تتناسب مع أهداف البحث.
- وجود بعض الإجابات العشوائية التي أثرت على نتائج الدراسة.

7- نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم وما تم عرضه في إشكالية الدراسة وفرضياتها وبالاتماد على الدراسات

السابقة تم وضع نموذج للدراسة يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل (أ): النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



المصدر:

8- التعريف التجريبي

1.8- المتغير المستقل:

- القيادة: هي عملية تحريك الناس نحو هدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر: أولها وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه. (ابريعم سامية، 2019)

- النمط القيادي: سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم. (زرقط بولرباح ، 2017، صفحة 249)

2.8- المتغير التابع:

- الإبداع: هو القدرة على التفكير بموضوع ما وبطرق مختلفة وجديدة وغير اعتيادية، والتوصل إلى حلول فريدة للمشكلات. (زينب أولاد دهار، 2023، صفحة 416)

- السلوك الإبداعي: هو عبارة عن طرائق جديدة للتفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها. (قوادري حنان ، 2021، صفحة 193)

ثانياً:

أدبيات الدراسة

تمهيد:

لطالما شكلت القيادة الإدارية حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فالقائد ليس مجرد مسؤول عن توجيه العمليات وتوزيع المهام، بل هو المحرك الأساسي للطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات. وفي خضم التحديات المتزايدة والتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تبرز أهمية السلوك الإبداعي كعنصر حاسم في تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسات.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة وبين تعزيز أو تثبيط السلوك الإبداعي لدى العاملين. فمن خلال فهمنا لمفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ومهارات القائد الفعال، بالإضافة إلى استعراضنا لأنماط القيادة المتنوعة ونظرياتها المؤثرة، سنتمكن من تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن بها للقادة أن يخلقوا بيئة عمل حاضنة للإبداع والابتكار. كما سنتناول مفهوم السلوك الإبداعي وأهميته وأبعاده ومراحل ومتطلبات تحقيقه، وصولاً إلى تحليل معمق لكيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على قدرة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

إن الإجابة على التساؤل حول كيف يمكن للقادة الإداريين تبني أنماط قيادية محددة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى مرؤوسيه، وكيف يمكن للمنظمات بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار من خلال ممارسات قيادية فعالة، تشكل جوهر هذا البحث وأساس أهميته في تطوير الفكر الإداري المعاصر.

1- القيادة الإدارية وأنماطها:

يستعرض هذا الجزء الإطار العام لمفهوم القيادة الإدارية وأنماطها المتنوعة، باعتبارها أساساً لفهم

كيفية تأثير القادة على سلوك المرؤوسين وتحقيق أهداف المنظمة. سيتم استكشاف المفاهيم الأساسية والأهمية والمهارات المرتبطة بالقيادة، بالإضافة إلى تحليل معمق للأنماط القيادية المختلفة وتأثيراتها المحتملة.

1.1- مفهوم القيادة الإدارية

يستعرض هذا العنصر الأساس النظري لمفهوم القيادة الإدارية، بدءًا من جذور كلمة "قيادة" وصولًا إلى تعريفها في السياق التنظيمي. كما يميز بين المفهوم العام للقيادة والمفهوم الخاص بالقيادة الإدارية.

1.1.1- مفهوم القيادة:

-إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك _ كما ذكرت آرندت - (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) 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 جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. (نواف كنعان ، 2009 ، صفحة 62)

-عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد والمرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (هايل عبد المولى طشطوش، 2009، صفحة 23). نستنتج بأن القيادة هي التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

2.1.1- مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها هي النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الإنتاجية وتشجيع استخدام حل المشاكل وتحفيز الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم. (علاء محمد سيد قنديل ع، 2010، صفحة 18)

وعرفت كذلك بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (بلال خلف السكانه، 2010، صفحة 18)

وبالتالي فإن القيادة الإدارية هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طوعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة.

2.1- أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب والتحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع

الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية:

أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

-السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.

-مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.(أسامة خيرى،

2010، الصفحات 21-22)

-تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

-تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.

-تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.

-تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

-تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية

الاتصال بين كل أعضاء الجماعة. كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية

للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في

سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً".(علاء محمد سيد قنديل ، 2010، صفحة 18)

3.1- مهارات القيادة الإدارية :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق

أهداف العمل ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية

أخرى.

ولكي يستطيع ذلك لابد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات أساسية هي : (الدوسري، 2020،

الصفحات 13-14)

-المهارات الذاتية: وتمثل هذه المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية

المرووسين ليصبحوا قادة، مثل الصفات الشخصية والقدرات العقلية والابتكار والإبداع وضبط

النفس.

-المهارات الفنية: وتمثل هذه المهارات المعرفة المتخصصة في فروع العلم واستخدام هذه المعرفة

الاستخدام الأفضل بما يحقق الأهداف بفعالية، والمقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق

والشامل للأمور وحل المشكلات، ويستطيع القائد الحصول على هذه المهارات بالخبرة والتدريب

والدراسة.

-المهارات الإنسانية: وهي المهارات التي تمكن القائد من التعامل مع مرووسيه وتوجيه سلوكهم

وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل ضمن فريق عمل واحد ومعرفة ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم،

وهذه المهارات تعكس قدرة القائد في التعامل مع المجموعة وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية

لأن التعامل في مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتنوعاً من التعامل في المجالات الفنية

المتعلقة بالأشياء.

-المهارات الإدراكية: وتتمثل المهارات الإدراكية بقدرة القائد على رؤية الجماعة التي يقودها ورؤية المنظمة التي يسعى لتحقيق أهدافها، وفهمه للعلاقات المترابطة بين أجزاء المنظمة ونشاطاتها، وقدرته على فهم علاقات المرؤوسين بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع ومن أكثر المهارات أهمية هي المهارات في المستويات العليا.

4.1- الأنماط القيادية:

عرفت (مريم أرفيس، 2021، صفحة 47) النمط القيادي بأنه نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر. نالت أنماط القيادة اهتماما كبيرا من الكتاب والباحثين في حقل القيادة والإدارة، وتعددت تقسيمات الأنماط بتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على سلوك القيادة، وطريقتهم في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا حيث تندرج تحته جميع تقسيمات الآخرين للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع متمثلة في:

1.4.1- نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (طلال عبد الملك الشريف ، 2004، صفحة 82)

وللقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال هي: (لعمور رميلة ، صفحة 282)

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية (الدكتاتوري المتسلط):

يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة دون تقدير للعلاقات الإنسانية ويعتبر من أعلى أشكال الأوتوقراطية تطرفا، كما يركز القائد المستبد على الإنتاجية ويعطي الأوامر الصارمة ويستخدم أسلوب العقاب، كما انه لا يمتدح عمل مرؤوسيه ولا يعترف بجهودهم، سريع الغضب والانفعال، كثير التردد في اتخاذ القرارات.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الدكتاتوري المعتدل):

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

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة (الأوتوقراطي المتعاون اللين):

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين

هو الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له.

2.4.1- نمط القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشراف عاما لتحفيز الأفراد على زيادة الإنتاجية. واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين (العميان، 2005، صفحة 260).

من مميزات النمط الديمقراطي: (درامشية لمياء، 2021، صفحة 584)

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.

- **المشاركة في صنع القرارات:** تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات وترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

- **تفويض السلطة:** إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزى القائد الأعمال ويصنفها؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.

3.4.1- النمط القيادي الحر (المتساهل):

يطلق على هذا النمط بالقيادة المنطلقة، أو القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار. ويعد هذا النمط من القيادة النادر الوجود في الإدارة التطبيقية، انه ضربا من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير، وانعدمت الرقابة، وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن أن يكون قائدا إداريا (عميد عادل

محمد الشديفات ، 2021، صفحة 489)

من الخصائص المميزة لهذا النمط: (رمضان عمومن ، 2014 ، الصفحات 69-70)

-اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

-اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية، والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة.

أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروؤسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.

-يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه.

-اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمروؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

5.1-نظريات القيادة الإدارية:

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف المجالات والحقول وفي مختلف العصور القديمة منها والحديثة، وأسفرت هذه الدراسات عن عدد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، حيث قدمت كل منها وجهات نظر مختلفة عن الأخرى وذلك بالتركيز على زاوية معينة أو أكثر من زوايا لظاهرة القيادة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض أهم هذه النظريات وفق ثلاث مداخل وهي: (اسمهان قرزة ، 2021 ، صفحة 17)

1.5.1-المدخل الفردي للقيادة:

يعتبر المدخل الفردي للقيادة من المداخل الأولى في الفكر الإداري والتنظيمي التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسه أن الأفراد يصبحون قادة إذا ما توافرت فيهم مجموعة من الصفات والسمات الجسدية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية التي تميزهم عن غيرهم من التابعين،

ومن بين هذه النظريات القيادية:

أ-نظرية الرجل العظيمGreat man theory:

إن هذه النظرية تقوم على أساس أن القائد كالأديب أو الشاعر أو الفنان يخلق ولا يصنع، وإذا سلمنا بصحة هذه النظرية فإن علينا أن نغلق أبواب الجامعات والمعاهد والمدارس وننتظر ولادة القادة العظيم، الذي يتصف بالشخصية الكاريزمية والذكاء الحاد والاستقلالية التامة وتبنيه للمثل العليا والقدرة على تحمل المسؤولية

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هو أنها قد أهملت دور المروؤوسين في إنجاح أو إفشال الدور الذي يقوم به القائد، وقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن مبادئ هذه النظرية يصعب

رفضها أو قبولها في الواقع العملي المليء بالنماذج القيادية التي ولدت ولم تصنع والتي صنعت ولم تولد، أما المؤلف فإنه يميل إلى القول بأن القائد يولد ومعه بذرة القيادة، ولكن هذه البذرة لا يمكن لها أن تنمو وتترعرع بدون العلم والاهتمام والرعاية، وبالتالي فإن القائد لا يمكن له أن يصنع من فراغ أو العدم. (فيصل محمود الشواورة ، 2013، الصفحات 181-182)

ب-نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم. وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، وتتمثل بالشكل، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة ... إلخ وصفا تنفسية: كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجديد، وصفات أخرى ذهنية كالذكاء، والقدرة على التفكير والتخيل، والشجاعة وما إلى ذلك. وعليه فيمكن القول إن القدرات القيادية حسب هذه النظرية هي كالتالي: (فرات اسمي، 2016، صفحة 92)

قدرات قيادية = صفات جسمية + صفات نفسية

2.5.1- المدخل السلوكي للقيادة:

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات، وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد بدأ الاهتمام والتركيز على سلوك القائد والجماعة، وقد ركزت النظريات السلوكية على ثلاث اهتمامات:

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين للقائد).
 - التركيز على المرؤوسين، دوافعهم، وسلوكهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
 - التركيز على المهمة.
- وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة تتأني من تفاعل قوى هي قوى القائد المتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته وسلوكه، وقوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم، وقوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم. (رائف شحادة نايف شحادة ، 2008، صفحة 20)
- ويضم المدخل السلوكي عددا من الدراسات التي تعتبر مهمة منها:
- دراسة جامعة أيوا:

أثناء عقد الثلاثينيات من القرن الماضي وقبل أن يتبلور المنظور السلوكي في القيادة الى الوجود، كشف الدراسات التي أجريت في جامعة IOWA عن وجود ثلاثة أنماط سلوكيات للقائد وفقا لدرجة استعمال الصلاحية: (احسان دهش جلاب ، 2018، صفحة 480)

- القائد الاستبدادي: وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات ويراقب من معه عن كثب.
- القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار ولا يعمل

على مراقبة الذين معه عن كثب.

-**القائد الفوضوي:** وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرّة ويترك المجال أمامهم مفتوحاً دون إشرافاً و متابعة منه.

-**دراسة جامعة ميشيغان: (برو هشام ، 2019 ، صفحة 87)**

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين في جامعة ميشيغان (katz, kahn, likert) واستهدفت هذه الدراسات محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيف سلوك القادة إلى بعدين أساسيين، البعد الأول يركز على العمل المنجز والثاني يركز العاملين وهما:

-**القيادة المتمركزة حول العاملين:** حيث يشجع القائد مشاركة العاملين في صنع القرارات، ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء فريق العمل.

-**القيادة المتمركزة حول العمل:** حيث يقوم القائد بوضع المعدلات، ويعطي اهتمام عال لعمل المرؤوسين والتأكيد على النتائج.

وتوصل ليكارت من خلال هذه الدراسات إلى استنتاج عام، ومؤداه أن نمط الإشراف المتمركز في العاملين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط الإشراف المتمركز في العمل.

-**دراسة جامعة أوهايو: (رمضان عمومن ، 2014 ، صفحة 47)**

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية. في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، وهو Initiating Structure الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما وضمن يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين. وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة.

-**نموذج الشبكة الإدارية: (زرقط بولرباح ، 2017 ، صفحة 244)**

التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهم:

-**القائد السلبي:** لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج أو العاملين.

-**القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج

-**القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.

-القائد المعتدل: يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

-القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا.

الشكل (1-1): نموذج الشبكة الإدارية

مدى الاهتمام بالإنتاج

نمط 9_1 يتركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حسب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)				نمط 9_9 التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)
			نمط 5_5 إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار والإنتاجية (القائد المعتدل)	
نمط 1_1 بذل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السلبي)				نمط 9_9 التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (القائد العملي)

المصدر: (محمد معمرى، 2019، صفحة 121)

دراسة ليكرت: (هبال عبد المالك، 2016، الصفحات 41-42)

واصل ليكرت وزملائه في جامعة ميشيجان ووضع نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور "New

PatternsManagement وقد ميز في هذا الكتب بين أربعة أنماط للقيادة هي:

-النظام التسلسلي المستغل؛

-النظام الأوتوقراطي الخير؛

-النظام المشارك؛

-النظام الديمقراطي.

ومن أجل تعزيز وإثبات الأنماط القيادية الأكثر فعالية قام ليكرت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء رؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم، وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأكثر إنتاجية استخدمت النظام الديمقراطي المشارك، والأقل إنتاجية

استخدمت النظام التسلسلي المستغل والأوتوقراطي الخير.

3.5.1- المدخل الموقفي للقيادة:

الافتراض الأساسي لهذا المدخل يقوم على أن المهارات القيادية تتأثر بطبيعة المواقف التي يواجهها القائد أثناء تواصله مع أفراد الجماعة. وبهذا فإن المهارة التي يستخدمها القائد في موقف معين، قد لا تكون مناسبة أو فعالة في موقف آخر مع جماعة مختلفة. ويعني ذلك أنه لا توجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في جميع الظروف، بل تختلف فاعلية الأسلوب القيادي بحسب الموقف.

-النظرية الموقفية لفيدلر: (يوسف عطية ، 2018، الصفحات 61-62)

في سنة 1967م قام فريق بحث بقيادة فيدلر "Fidler" في جامعة إلينوي الأمريكية بمحاولة جادة في سبيل إدخال متغيرات الموقف الذي تمارس فيه عملية القيادة، ويفترض نظرياً أن هناك علاقة بين هذه المتغيرات والمتغيرات التي تناولتها دراسات أوهايو من قبل، وبذلك يصبح لدينا مجموعة من المتغيرات التي تتحكم في فعالية القيادة هي كما يلي:

*متغيرات خاصة بالقائد:

-الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية؛

-الاهتمام بالعمل والإنتاج

*متغيرات خاصة بالموقف:

-علاقة القائد بالأفراد: يعكس هذا المعيار مدى توافق الأفراد مع شخص القائد ونوعية العلاقة بينهما إن كانت جيدة أو لا بالإضافة إلى مدى تقديرهم وولائهم لقيادته؛
-درجة القوة الوظيفية: تعني حجم السلطة التي يتمتع القائد، وعلى أساس تلك القوة يحدد أيضاً النمط القيادي المناسب؛

مدى تحديد الوظيفة: يقصد به مدى كون العمل المطلوب إنجازه محدداً بوضوح.

-نظرية المسار والهدف: (قاسم شاهين برسيم العمري ، 2009، الصفحات 65-66)

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert House وأساسها إن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى إن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هاوس إن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

-قيادية توجيهية Directive Leadership: حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.

-قيادة مساندة Supportive Leadership: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

-قيادة متوجهة للإنجاز Achievement-Oriented Leadership: توضع هنا أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

-قيادة تشاركية Participative Leadership: قيادة تشاركية -على أساس دمج العاملين في عملية

اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات في إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة.

-النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:(حاتم سماتي، 2011، صفحة 39)

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين " بول هيرسي " Paul Hersey " و " كينت بلانشارد " Kent Blanchard " وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية:

مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

2. مدخل الى السلوك الإبداعي:

يقدم هذا الجزء مقدمة أساسية لمفهوم السلوك الإبداعي وأهميته المتزايدة في المنظمات الحديثة. سيتم استكشاف تعريفات الإبداع والسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية هذا النوع من السلوك في تحقيق التميز والابتكار.

1.2-مفهوم السلوك الإبداعي:

يركز هذا العنصر على تحديد وتعريف مفهوم السلوك الإبداعي في سياق العمل والتنظيم. سيتم استعراض وجهات نظر مختلفة حول الإبداع والسلوك الإبداعي، مع التركيز على العناصر الأساسية التي تميز هذا النوع من السلوك

1.1.2-مفهوم الإبداع:

-لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحد من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة(محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2005، صفحة 389)

-ويعرف الكاتب دافت (Daft) الإبداع بأنه " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال / صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة ".(حسين حريم ، 2009، صفحة 353)

وعليه فإن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة ويكون الإبداع فردي أو جماعي أو حتى منظمي، ويكون نتيجة تفاعل الفرد مع الموقف، ويعود بالفائدة على الفرد والبيئة والمجتمع.

2.1.2-مفهوم السلوك الإبداعي:

يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه: درجة إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في أن واحد والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار والنماذج التي يفهمها الآخرون.(ميسون مريم العمرو ، 2017، صفحة 214)

يرى البعض أن السلوك الإبداعي هو ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة في حين يرى آخرون أن السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة(احمد محمد احمد السيد ، 2021، صفحة 512).

نستنتج أن السلوك الإبداعي يتمثل في كافة السلوكيات الفردية والجماعية المرغوبة والتي يسعى الفرد من خلالها إلى تقديم أفكار جديدة وليس بالضرورة أن ينتج عنها ناتج إبداع.

2.2- أهمية السلوك الإبداعي:

تظهر أهمية السلوك الإبداعي في النقاط الآتية:(يوسف كمال ، 2018، صفحة 126)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

3.2-العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يتأثر السلوك الإبداعي بالعديد من العامل نلخصها كالآتي:(زيان موسى مسعود ، 2021، صفحة 530)

1.3.2-عوامل نفسية:والتي تتضمن كل من:

- الذكاء:** فالذكاء يساعد المبدع على التأمل والتفكير فيما يواجهه من مستجدات وما يقترحه من حلول.

- المرونة:** يميل الشخص المبدع الى الابتداع عن العمل الروتيني المتكرر، فهو يلجأ الى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة في العمل التي يستخدمها، إذ يجد فيها فرصة للتعرف على أشياء جديدة لم تكن مألوفة من قبل.

- الإحساس:** يشعر الشخص المبدع بتوافر قدر من الإحساس المرهف بالمشكلات الراهنة والمتوقعة والرغبة في البحث عن الحلول وبدائل لتلك المشكلات.

-المخاطرة: يميل المبدع الى تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها باعتبارها أعمال غير روتينية.

-المثابرة: المبدع يحاول ويحاول ولا يتوقف عند أول عقبة.

-الربط بين الأشياء: يتصف المبدع بقدرته على إيجاد وسائل الربط بين الأفكار وما يحيط بها من متغير.

2.3.2-عوامل أخرى: يمكن تصنيفها الى نوعين:

أ-عوامل داخلية: ونقصد بها العوامل داخل المؤسسة ومنها:

-بيئة العمل .

-جماعة العمل .

-الاتصالات الإدارية.

ب-عوامل خارجية: ونقصد بها العوامل خارج المؤسسة ومنها الأسرة والتعليم ووسائل الإعلام وحتى الجماعات المرجعية.

4.2-أبعاد السلوك الإبداعي:

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم في النظر إلى أبعاد السلوك الإبداعي، وهذا الاختلاف في الأصل يعود إلى اختلاف الأهداف التي سعوا إلى تحقيقها وطبيعة الأبحاث والدراسات التي قاموا بها، فضلا عن اختلاف الزوايا والرؤى التي ركزوا عليها، وعليه سنعرض أبعاد السلوك الإبداعي والتي تم الاتفاق عليها فيما يلي: (علاء الدين خليل السيد ، 2022 ، صفحة 65)

-الطلاقة: يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إنتاج إبداعي، ولكن فكرة واحدة أو عدد قليل من الأفكار تكون قابلة للاستثمار الإبداعي، وتعد الطلاقة المحرك الرئيس للوصول إلى حل المشكلات، فالمبدع لا يستسلم ولا يقنط من إيجاد اقتراح أو فكرة أو حلا لمشكلة.

-الأصالة: تعد من المفاهيم الهامة التي تميز الأفكار الجديدة التي يترتب عليها رؤية متعددة الأبعاد للقضية أو المشكلة الواحدة فتتولد الفكرة الجديدة - غير المسبوقة - والناتجة عن التفكير غير المألوف أو من خارج الصندوق مع المحافظة على الفكرة الأساسية الأصيلة التي كان سببا في توليد وتطوير الأفكار بحيث تصبح أفكار تمثل واقع جديد ومطور ونادر للمنظمة

وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب أساسية وهي، الاستجابة غير الشائعة: والتي تعني القدرة على إنتاج أفكار نادرة. الاستجابة البعيدة: وتشير إلى القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة، وأخيرا، الاستجابة الماهرة: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا هو الجانب الذي يعد محكا جديدا للأصالة.

-الإحساس بالمشكلات: يعد من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديد بها بدقة، ومعرفة أبعادها والوعي بالأخطاء وجوانب قصورها. ويرتبط الإحساس بالمشكلة أيضا بالقدرة على رؤية الحقيقة أو الحقائق، والواقعية في كشف العلاقات بينها، لذلك، فإن التشبع بالمشكلة الذي يوحى بابداع؛ أو إجهاد الشخص لنفسه في

دراسة المشكلة بعمق؛ يضيفان إلى زيادة فرص التوصل إلى أفكار جديدة. ويضيف سويديات والشيخ بأن الإحساس بالمشكلة يعكس قدرة الفرد على رؤية واكتشاف مشكلات في جميع الأشياء كالمعدات أو النظم أو المجتمع وتحري أسبابها، فالمبدعون يقظون، وهم أسرع من غيرهم في التنبيه لتلك المشكلات وتقديم حلول لها.

-المرونة: تعني قابلية وقدرة العقلية على التكيف مع المستجدات، والانتقال إلى زوايا متحررة. وتشير المرونة إلى الشخص على النظر إلى الأشياء من زوايا متعددة، والنظر إليها بمنظور غير مألوف خلافا لما اعتاد عليه الناس، والانتقال إلى زاوية متحررة. وتترك المرونة أثر كبير في تحقيق الإبداعات التي نلمسها ونراها. وتقسم إلى نوعين: المرونة التكيفية والمرونة التلقائية. أما الأولى فتشير إلى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي من خلالها يمكن النظر لعلاج مشكلة ما، وهي هنا تشير إلى مفهوم مضاد للجمود الذهني، وسميت بالتكيفية لأن الفرد يحتاج لأن يقوم بتعديل مقصود في سلوكه حتى يتفق مع الحل السليم. أما الثانية، فتعرف بالمرونة التلقائية، وهي تعكس النظر إلى الأشياء بمنظور غير مألوف، أو خلافا لما اعتاد عليه الناس، ولها دور كبير في الاختراعات، كونها تسهم في إشباع حاجات وإثبات الذات، كالمرونة في سياسة الإثراء الوظيفي في المؤسسة مثلا.

-المخاطرة: يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها. ويتحمل بذلك هامش من الخطر الذي يمكن أن يترتب عليه أثر عكسي - على المستوى الشخصي - نتيجة إيمانه العميق بوجاهة وصحة النهج أو الفكرة التي يسعى إلى تحقيقها، وإدراكه بأنها تستحق هذا القدر من المخاطرة و التضحية.

5.2-مراحل السلوك الإبداعي:

أكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتالية والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض، تتمثل هذه المراحل في:(فوزية برسولي ، 2019 ، الصفحات 452-453)

1.5.2-مرحلة الإعداد والتحضيرPreparation Stage:

ويتم في هاته المرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى. الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حال تقليدي لمواجهتها.

2.5.2- مرحلة الاختمار أو التفريخIncubation Stage:

تستغرق هاته المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث منه خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة. حيث أن الشخص المبدع في هاته المرحلة يكون خاملا ولا يظهر أي نشاط

يذكر، حيث يحاول فيها العقل أن يستوعب كل المعلومات والأفكار والوقائع ذات العلاقة، كما يكون الخيال فيها نشيطاً، وعادة ما يصاحبها القلق نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

3.5.2-مرحلة البزوغ أو الإشراف : Illumination Stage :

وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون ، وتعتبر مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها ، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة ، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجياً لها ، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. فهذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأن فرداً آخر يلقيه إياها.

4.5.2-مرحلة التحقيق : VerificationStage :

في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، كما عليه أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور من يناقض فكرته أو نظريته. والمهم هنا أن مرحلة التحقيق تفيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

الشكل (1-2): منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر: (فوزية برسولي ، 2019 ، صفحة 445)

6.2-متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعيقاته:

1.6.2-متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل

بالآتي: (عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ، 2016 ، الصفحات 32-33)

-الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد

الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره

-إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين

نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة

-إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً

للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة
-الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة
اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على
أنماط العمل الإداري

-الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء
والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين
في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
-الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

2.6.2-معوقات السلوك الإبداعي:

إن التصرفات والأفعال المتفردة التي تمارس في موقع العمل التي تهدف إلى الحصول
على النتائج الإبداعي، تواجه مجموعة كبيرة من المعوقات، وقد تركزت جهود الكثير من
الباحثين للكشف عن هذه المعوقات من أجل التخلص منها أو التخفيف من أثرها، وتقسم
هذه المعوقات إلى : (رائدة حاج علي ، 2022 ، الصفحات 32-33)

-**ضعف الكفاءة الفنية:** إن ضعف كفاءة الموظف من الناحية الفنية والمهنية وعدم إلمامه
بجميع جوانب اختصاصه تجعل منه شخصاً غير قادر على الإبداع، إذ عليه أن يكون
ملماً بجميع التفاصيل التي تخص عمل قسمه بالإضافة إلى معلومات عن آلية عمل
الأقسام الأخرى مما يولد رؤية شمولية تحفز السلوك الإبداعي لديه
-**ضعف الثقة بالنفس:** إن عدم ثقة الفرد بنفسه تحد من قدرته على الإبداع، عندها يخاف
من وقوع الأخطاء ولا يعتمد مبدأ التجربة

-**التهرب من المسؤولية:** يتهرب بعض العاملين من تحمل المسؤولية لعدم إحساسهم
بالانتماء إلى المنظمة واعتقادهم بأنهم يقومون بواجبهم بمجرد قضاء ساعات العمل
المطلوبة منهم، فالأمر هو أنفسهم بمحاولة المشاركة في إيجاد الحلول، كما أن ضعف
ثقة المنظمة بأفرادها والمبالغة بالعقوبات عند حصول الأخطاء هو ما يدفع بهم باتجاه
هذا السلوك

-**عدم الشعور بالأهمية:** يعد هذا العائق من أخطر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على
الإبداع، فهو لا يرى لوجوده في المنظمة أهمية سوى القيام بأعمال روتينية يحفظها عن
ظهر قلب ويمكن لأي موظف جديد القيام بها، على الإدارة الواعية تجنب الوصول إلى
هذه المرحلة وذلك من خلال تحفيز العاملين لديها وتقدير ما يقومون به من أعمال
وإشعارهم بذلك.

7.2-العلاقة بين نمط القيادة والسلوك الإبداعي:

يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ،
وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمروسيه ، فالقادة يؤثرون
في سلوكيات مروسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليدبرهم سلطة الثواب والعقاب

، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهـم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ، ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول لها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها ، فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للمرؤوسين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا للتجديد ، بل أنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أني كون هو نفسه متجدد التفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، لإعطاء الأفكار الإبداعية ومد يد العون الذي يطلبوه من إمكانات مادية ومعنوية ، بالإضافة إلى إعطاء التقدير والتحفيز اللازم لأصحاب الأفكار الإبداعية المفيدة. ويعد الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة ، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي سيصبح جزء من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين، الأمر الذي جعل ويجعل الإبداع من أهم وأبرز مهام القيادة الإدارية ، وعلى الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا في أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير، كما أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير ترجع إلى الاختلافات في قيم القادة أكثر من إرجاعها لأي عامل تنظيمي أو هيكلي آخر .

من هنا يمكن القول أن لأثر نمط القيادة دوراً أساسياً في تهيئة مناخ وثقافة المنظمة المناسبة لتشجيع الإبداع، بل أن جميع المقومات الضرورية لتأسيس وبناء ورعاية التوجهات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة. (لعمور رميلة ، الصفحات

287-288)

3-الدراسات السابقة

1.3-الدراسات العربية

1.1.3-سلطان صالح الحازمي و عوض بن عمر أبو صالح, 2024, أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, المجلد 38, العدد 3: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 329 عامل في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة السعودية, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر العاملين وإبراز أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي, وتوصلت النتائج الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على العاملين.

2.1.3- سعد بن مرزوق العتيبي, 2021, القيادة الأصيلة والإبداع الدور الوسيط للازدهار في العمل, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية, المجلد 29, العدد 2: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 257 موظف في شركات الاتصال في مدينة الرياض السعودية, تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع والتعرف على دور الازدهار كمتغير وسيط, وتوصلت النتائج الى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من الازدهار في العمل والإبداع.

3.1.3-وردة حواطي و احمد دروم, 2020, السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط, مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال, المجلد 06, العدد 03: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 74 مبحوث في شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة و الاغواط, تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان, هدفت الدراسة الى اكتشاف اثر السلوك الابداعي على متطلبات التميز المؤسسي, وتوصلت النتائج الى انه يوجد مستوى ادراك مرتفع لمتغيرات الدراسة ويوجد اثر ذو دلالة احصائية لكل من أبعاد السلوك الإبداعي.

4.1.3- عبد الجليل مقدم و شناق سميحة, 2018, تأثير أنماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة, مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية, المجلد 02, العدد 01: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 30 موظف بمستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت الدراسة الى التعرف على أثر انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي, وتوصلت النتائج الى النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

5.1.3- معاذ لبيب و سليمان صباح, 2017, أثر انماط القيادة حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الاردنية دراسة حالة في مركز الوزارة, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية, المجلد 01, العدد 04: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 94 موظف بوزارة شباب الاردنية في الاردن, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وتقسيمها حسب ليكرت وتأثيرها على الأداء الوظيفي, وتوصلت النتائج الى ان النمط السائد هو النمط الاوتوقراطي المعتدل ومستوى الاداء الوظيفي مرتفع وهناك دلالة إحصائية بين المتغيرين.

6.1.3- رائدة علي عبد الكريم أبو, 2016, فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة, رسالة مقدمة استكمالا

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة, أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 213 عامل بالخدمات الطبية العسكرية في المحافظات غزة فلسطين, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين, وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين.

7.1.3- واعر وسيلة, 2015, دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة مجمع صيدال, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة, جامعة محمد خيضر بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 169 إطار في مجمع صيدال, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر انماط القيادة على الابداع الاداري و تحديد ابعاد القيادة التحويلية والتبادلية والتشاركية والابوية بالإضافة الى قياس ابعاد الابداع الاداري, وتوصلت النتائج الى ان القادة الاداريين يمارسون كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة اكبر من ممارستهم النمط الابوي و مستوى توفر الإبداع الإداري كان مرتفعاً.

8.1.3- فترات أسمي, 2015, الأنماط القيادية والسلوك الابداعي للمرؤوسين في الشركة الجزائرية لصناعة الأدوية حالة صيدال, مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 02, العدد 13: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 250 فرد في مجمع صيدال الجزائر, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى معرفة النمط القيادي الامثل لظهور السلوك الابداعي لدى المرؤوسين في مؤسسة صيدال, وتوصلت النتائج الى أن النمط القيادي الوسط هو النمط الذي ادى ظهور سلوك ابداعي و النمط القيادي الجماعي هو النمط المرغوب لكنه غير متوفر.

9.1.3- خالد بوجعدار و شهيناز دريوش, 2013, أثر الانماط القيادية الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية, مجلة العلوم الانسانية, العدد 32: تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 317 قائد و مرؤوس بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة التعرف على عناصر وخصائص القيادة والنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة وإبراز أثره على تنمية الابداع, وتوصلت النتائج الى انه توجد علاقة قوية بين انماط القيادة الادارية وتنمية الابداع والنمط الذي يساهم في تنمية الابداع هو النمط القيادي الديمقراطي.

10.1.3- لعمور رميلة, مدى تأثير أنماط القيادة في الابداع الاداري دراسة حالة في مديرية الادارة المحلية ولاية غرداية, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات

اقتصادية - : تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 48 عمال في مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نمط القيادة السائد وأثره على الابداع الاداري, وتوصلت النتائج الى أن النمط السائد هو النمط الاوتوقراطي و عناصر الابداع الاداري تمارس بدرجة متوسطة وهذا راجع الى النمط السائد.

-الدراسات الأجنبية2.3

3.2.1-Malcolm Duerod and seyedeh maedeh Mousavi tayebe,2024 , Impact of leadership style on employee creativity and knowledge sharing in the industry in Bosnia and Herzegovina, international journal of economic, commerce and management, vol 12, issue 5
تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 200 موظف في شركات المعلومات في البوسنة والهرسك, تم اعتماد المنهج التجريبي باستخدام أداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأثر العميق للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين ومشاركة المعرفة, توصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والنتائج الرئيسية بما في ذلك زيادة إبداع الموظفين وتعزيز تبادل المعرفة.

3.2.2-Ahmad al Adwan and others, 2021, The effect of leadership styles on employees work innovative behaviour, management science letters.
موظف في جامعة عمان الأهلية، تم اعتماد 461 تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على سلوك الإبداعي لدى العاملين، توصلت النتائج الوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التبادلية وغير الموجه على سلوك العمل الإبداعي لدى العاملين في جامعة عمان الأهلية.

3.2.3-Hanane houari.2021the impact of appling the dimonsions of mbwa on creativebehaviorevidencefromadministrators atabdelhamidmehri university

Constantine2, revue des sciences humaines de l'universitéoum el bouaghi, vol08, issue 02

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 42 موظف في جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2, تم استخدام اداة الاستبيان، هدفت هذه الدراسة الى استكشاف ممارسات الإدارة بالتجوال بين الموظفين التابعين لسلوك متصرف اداري في جامعة قسنطينة وكيف يمكن ان تؤثر على سلوكهم الإبداعي, وتوصلت النتائج الى ان ابعاد الإدارة بالتجوال لديها أثر معنوي على اظهار السلوك الإبداعي.

3.2.4-Abasilim and others, 2019, Leadership styles and employee's commitment:

empirical evidence from Nigeria, SAGE Open:

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 47 موظف في جامعة عمان الأهلية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى اظهار العلاقة بين انماط القيادة والتزام الموظفين, وتوصلت النتائج الى هناك علاقة إيجابية بين اسلوب القيادة التحويلية والتزام الموظفين في حين يظهر اسلوب القيادة المعاملاتية علاقة سلبية صغيرة غير مهمة مع التزام الموظفين.

3.2.5-Nasir and others, 2014, The relationship of leadership styles and organizational performance among IPTA academic leaders in Klang valley area, Malaysia, business and entrepreneurship journal, vol 03, issue 02:

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 201 من القادة في منطقة وادي (IPTA) الجامعات الحكومية الماليزية, تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اداة الاستبيان, هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات العامة الماليزية من خلال التركيز على القيادة, وتوصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين اساليب القيادة المعتمدة والاداء التنظيمي و النمط القيادي التحويلي هو النمط القيادي السائد.

3.3-الفجوة البحثية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تم تقسيمها الى قسمين, القسم الأول تناول الدراسات العربية والقسم الثاني عرضنا من خلاله الدراسات الأجنبية, توصلنا من خلال هذه الدراسات الى مجموعة من الملاحظات التالية:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة والانماط القيادية من الجانب النظري.

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع السلوك الإبداعي من الجانب النظري.

-تختلف الدراسات الميدانية من خلال تساؤلاتها ونتائجها واختلفت ميادين هذه الدراسات وتنوعت بين مؤسسات صناعية, تعليمية, وصحية وغيرها.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

من خلال الدراسات السابقة تمكنا من:

-الحصول على المراجع المناسبة.

-صياغة الاستبانة.

-الاستفادة من المقترحات

ثالثًا:

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية ومدخلا ضروريا إلى الدراسة الميدانية لتي سندرس فيها علاقة الارتباط والتأثير بين الأنماط القيادية والسلوك الابداعي، حيث سنتعرف على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى المنهج والادوات المستخدمة لجمع البيانات وكذا الاساليب الاحصائية التي تم من خلالها التوصل الى نتائج الدراسة.

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يعتبر فرع حبوب الهضاب العليا شركة مساهمة برأس مال قدره 3800000000.00-دج، ويعد أحد الفروع التابعة لمجمع AGRODIV وهو امتداد لشركة الرياض سطيف وسامباك سابقا.

تأسس هذا الفرع من طرف مجمع AGRODIV خلال الجمعية العامة الاستثنائية المنعقدة في 07 جوان 2016، وقد تم هذا في إطار اعادة تنظيم القطاع العمومي وتنفيذا للائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 146/04 الصادرة بتاريخ 2015/11/05، ودخلت هذه العملية حيز التنفيذ يوم 01 جانفي 2016 من خلال ضم خمس مركبات صناعية وتجارية وهي كما يلي:

__ المركب الصناعي والتجاري مطاحن الهضاب العليا- سطيف (يضم وحدة عبيد علي)

__ المركب الصناعي والتجاري مطاحن البيبان- برج بوعريريج

__ المركب الصناعي والتجاري مطاحن الصومام سيدي عيش (يضم وحدة خراطة)

__ المركب الصناعي والتجاري مطاحن سيدي عيسى

__ المركب الصناعي والتجاري مطاحن عين بسام

حيث يتمثل النشاط الاساسي لفرع حبوب الهضاب العليا- سطيف في تحويل الحبوب بنوعها (القمح الصلب واللين) بالإضافة الى انتاج وتسويق الدقيق والسميد، العجائن الغذائية وكذا مخلفات الطحن.

حيث يمكن توضيح قائمة المنتجات التي يقدمها الفرع من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): قائمة منتجات فرع حبوب الهضاب العليا – سطيف

أقسام المنتجات	نوع المنتج	نوع المنتج باللغة الاجنبية
----------------	------------	----------------------------

Semoule Courante	سميد عادي	منتجات مستخرجة من القمح الصلب	منتجات رئيسية
Semoule Extra	سميد ممتاز		
Farine Panifiable	فرينة عادية	منتجات مستخرجة من القمح اللين	
Farine Supérieure	فرينة ممتازة		
Pates Longues	العجائن الطويلة	العجائن الغذائية	
Pates courtes	العجائن القصيرة		
SSSF	سميد رطب (يستخرج خلال عملية انتاج السميد الممتاز)	منتجات فرعية تفرزها العملية الانتاجية	منتجات فرعية
SSSF	سميد رطب (يستخرج خلال انتاج السميد العادي)		
Son de blé dur	نخالة مستخرجة من القمح الصلب		
Son de blé tender	نخالة مستخرجة من القمح اللين		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة

أما من ناحية التعداد فيضم الفرع 1112 عاملا، من بينهم 540 منصب دائم و582 منصب مؤقت،

مقسمين كما يلي:

- الاطارات: 234 إطار (من بينهم 37 إطار في المديرية العامة مكان اجراء الدراسة)

- أعوان التحكم: 353 عامل.

-أعوان التنفيذ: 535 عامل.

كما يمتلك الفرع قدرات معتبرة من الانتاج والطحن موزعة كما يلي:

- 14.400 طن يوميا من القمح الصلب

-9.800 طن يوميا من القمح اللين

-200 طن يوميا من العجائن الغذائية

وله قدرات تخزين كبيرة تصل الى حوالي 2.174.000 قنطار من القمح بنوعيه الصلب واللين.

وعلى الرغم من أن المنافسة شديدة في مجال تسويق هذه المنتجات الا أن الشركة استطاعت الرفع من حجم مبيعاتها الموجهة للخبازين, تجار الجملة, التعاونيات, الدواوين, وحدات تغذية الانعام وكذا نقاط البيع التابعة له, حيث قدر أعمال الشركة لسنة 2022 ب: 9.930 مليون دينار جزائري.

كما وضع فرع حبوب الهضاب العليا ضمن أولوياته فتح محلات بيع حديثة واسعة

وراقية، يتعدى مجال نشاطها ليشمل منتوجات غذائية أخرى، كالزيت والبقوليات ومشتقات الحليب وغيرها وللرفع من الوتيرة الانتاجية للمركبات التابعة لفرع حبوب الهضاب العليا وزيادة حصته السوقية، اعتمد هذا الاخير على سياسة عملية تمثلت في:

-اعادة تشغيل مسمدة مطاحن الببيان بعد الانتهاء من عملية التجديد، في اطار مخطط التنمية 2012.

-اعادة تأهيل وبعث معدات وحدة العجائن الغذائية، التابعة لمطاحن الهضاب العليا والشروع في عملية الانتاج.

-اعادة تشغيل مطحنة عبيد علي التي يعود تاريخ انشائها الى الحقبة الاستعمارية، بعد 15 سنة من التوقف.

-الرفع من حصة المؤسسة من القمح الصلب لتصل الى نسبة 100%.

-اقتناء ثلاث ماكنات تعبئة في الحجم الصغير وتشغيل مكانتي السميد و الفرينة (1, 2 و 5 كـلـغ) على مستوى مطاحن الببيان.

-تحديث وسائل الانتاج بوحدة خراطة بالاعتماد على وسائل المؤسسة.

2-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كونه الأنسب لقياس العلاقة بين المتغيرات وتفسير الظواهر الإدارية داخل بيئة العمل من خلال جمع البيانات وتحليلها احصائيًا بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

3-أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، وتم تصميمه بعناية ليتضمن ثلاثة أقسام رئيسية:

1.3-القسم الأول:البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2.3-القسم الثاني: أسئلة حول الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).

3.3-القسم الثالث:أسئلة حول أبعاد السلوك الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاستعداد للمخاطرة).

4-مجتمع وعينة الدراسة:

1.4-مجتمع الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فرع حبوب الهضاب العليا سطيف، والبالغ عددهم 37موظفًا.

2.4-عينة الدراسة:تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من 33موظف، يمثلون حوالي 89.1% من إجمالي المجتمع، وهي نسبة كافية إحصائيًا لتمثيل المجتمع الأصلي، وفقًا لمتطلبات الدراسات الاجتماعية والميدانية.

5-المعالجة الإحصائية:

-تمت معالجة البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي مثل التكرارات والنسب

المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك باستخدام برنامج Excel و SPSS، لتحليل الإجابات وتفسير النتائج.

-تم توزيع 34 استمارة استبيان (الملحق رقم 01) على أفراد عينة الدراسة (موظف- رئيس قسم- رئيس مصلحة- مدير) ، وتم جمع البيانات من خلال الاستمارات الموزعة، حيث تم تصميم الاستمارة لتغطي جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة.

-بعدما تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المختارة للدراسة، تم اعتماد أسلوب الاستلام والتسليم المباشر لضمان جمع البيانات بطريقة فعّالة، حيث تم تقديم التوضيحات اللازمة للمستجوبين بخصوص عبارات الاستبانة، لضمان دقة الإجابات وفهمها في سياقها الصحيح.

-بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 34 استبانة، وقد تم استرجاعها جميعاً بنسبة 100% وبعد عملية الفحص والمراجعة، تم استبعاد 1 استبانة لعدم استيفائها شروط الاستجابة الصحيحة، كوجود إجابات مكررة، أو بيانات ناقصة. وبذلك، بقيت 33 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والمعالجة، وهو ما يمثل نسبة 97% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

ويبين الجدول التالي هذه النتائج:

الجدول رقم (1-2): استمارات عينة الدراسة:

النسبة (%)	العدد	نوع الاستبيانات
100%	34	الاستبيانات الموزعة
100%	34	الاستبيانات المسترجعة
3%	1	الاستبيانات غير الصالحة
97%	33	الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة.

6-مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات من الميدان، وهي:

1.6-الاستبيان

يُعد الأداة الأساسية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمه بشكل علمي ليتضمن محاور تقيس كل من المتغيرين الرئيسيين:

-الأنماط القيادية: (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).

-السلوك الإبداعي: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة).

تم بناء الاستبيان اعتماداً على أدبيات سابقة ودراسات مماثلة، وتم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة والخبراء في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي. كما تم تجريبيه ميدانياً قبل توزيعه على العينة الأساسية لضمان وضوح عباراته وتناسقها. تمت تعبئة الاستبيانات باستخدام أسلوب التسليم والاستلام المباشر، ما سمح للباحث بتقديم التوضيحات الضرورية، وضمان جودة البيانات المسترجعة.

1.1.6-تصميم قائمة الأسئلة وطريقة صياغة الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية، وكل محور يحتوي على مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس جوانب محددة من الدراسة، وذلك كما يلي:

أ-المعلومات العامة للمبحوثين

ويشمل هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

عدد العبارات: 5 عبارات.

ب-محور الأنماط القيادية

ويضم ثلاثة أنماط سائدة في القيادة الإدارية، موزعة كالتالي:

الجدول رقم (3-1): عبارات بعد النمط القيادي

عدد العبارات	النمط القيادي
5عبارات	النمط الديمقراطي
5عبارات	النمط الأوتوقراطي
5عبارات	النمط الحر
15عبارة	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

ج-محور السلوك الإبداعي

ويحتوي على خمسة أبعاد فرعية تمثل خصائص السلوك الإبداعي، موزعة كما يلي:

الجدول رقم (4-1): عبارات البعد الإبداعي

عدد العبارات	البعد الإبداعي
5عبارات	الطلاقة
5عبارات	الأصالة
5عبارات	المرونة
5عبارات	الحساسية للمشكلات
5عبارات	الاستعداد للمخاطرة

المجموع	25 عبارة
---------	----------

المصدر: من إعداد الطالبتين

الإجمالي العام للعبارات في الاستبيان: 40 عبارة

تم تصميم الاستبيان باستخدام لغة واضحة ومباشرة تراعي مستوى فهم المشاركين، مع الحرص على تجنب المصطلحات المعقدة أو العبارات التي قد تحتل أكثر من تفسير. كما تم الابتعاد عن الأسئلة الإيحائية التي قد تؤثر على موضوعية الإجابات. وقد صيغت جميع العبارات بدقة وعناية لتحقيق الهدف المرجو من كل سؤال، وضمان قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة بصورة دقيقة.

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات الأفراد، والذي يتضمن ثلاث درجات تقييمية: موافق، موافق بدرجة متوسطة، وغير موافق، وذلك لتسهيل عملية التقييم والتحليل الإحصائي.

وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (5-1): درجات مقياس "ليكرت"

الاستجابة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
درجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

وعليه الجدول الموالي يبين سلم تقييم درجات الموافقة.

الجدول رقم (6-1): درجات سلم ليكرت الثلاثي

المتوسط	اتجاه الرأي
1.66 - 1	غير موافق
2.33 - 1.67	موافق بدرجة متوسطة
3 - 2.34	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين

2.1.6- إجراءات تحديد وإنجاز الاستبيان

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للاستبيان (الملحق رقم 01) على النحو التالي:

- قياس مدى تأثير الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف، من خلال مؤشرات كمية واضحة تُمكن من اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة.

- تحديد النمط القيادي السائد داخل المؤسسة موضوع الدراسة، سواء كان ديمقراطياً أو أوتوقراطياً أو حراً، بناءً على تقييمات العاملين المباشرين للإدارة.

- رصد مدى توافر مظاهر السلوك الإبداعي لدى العاملين، مثل الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والمرونة، وفقاً لإجاباتهم الذاتية.

- تحليل العلاقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى السلوك الإبداعي، بهدف الكشف عن نوع العلاقة (موجبة أو سالبة) ومدى قوتها إحصائياً.
- جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول آراء وتصورات الموظفين بخصوص بيئة العمل، أساليب القيادة، وفرص الإبداع المتاحة، مما يساعد في تقديم مقترحات عملية لتحسين الأداء الإداري.

2.6-المقابلة:

بهدف تدعيم الاستبيان وتوضيح النتائج المتحصل عليها من خلاله، تم استخدام أداة المقابلة (الملحق رقم 02) كأداة أساسية ثانية لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على المعلومات المطلوبة، والتأكد من نتائج الاستبيان، وقد أجريت المقابلة مع عدد محدود من الإطارات والمسؤولين المباشرين في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف، وهم المدير الفرعي للموارد البشرية، المدير الفرعي للمحاسبة والمالية، المدير الفرعي للوسائل العامة والامن، المدير التجاري، مسؤول الاحتساب الداخلي، رئيس مصلحة المحاسبة.

7-صدق وثبات الأداة

تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال التعاون مع مجموعة من الخبراء في المجال أو المختصين في موضوع الدراسة حيث قام هؤلاء الخبراء بمراجعة الأسئلة المطروحة في الاستبيان للتأكد من أنها تغطي جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع محل الدراسة. كما تم فحص وضوح الأسئلة ومدى ملاءمتها للسياق المبحوث، بهدف ضمان أن تكون الأداة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

1.7-صدق وثبات الاستبيان (معامل الثبات ألفا كرونباخ):

معامل الثبات ألفا كرونباخ يُستخدم لقياس ثبات الاستبيان . استندن إلى نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS كما هو موضح في الجدول أدناه (الملحق رقم 02).

الجدول رقم (7-1): احصائيات صدق ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	40	0.952

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS28

قيمة ألفا كرونباخ تتراوح من 0 إلى 1:

- 1.0 - 0.9: يعتبر ممتاز أو عالي جداً، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ جداً.
- 0.9 - 0.8: يعتبر جيداً جداً، وهو ما يعني أن الأداة موثوقة بشكل جيد.
- 0.8 - 0.7: يعتبر جيد، مما يشير إلى أن الأداة مقبولة.

-أقل من 0.7 يشير إلى ثبات منخفض، وقد تحتاج الأداة إلى مراجعة أو تعديل.
قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.952 تعتبر ممتازة جداً، مما يدل على أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بتساقط داخلي عالٍ، أي أن جميع العبارات في الاستبيان تقيس بشكل جيد نفس المتغيرات أو المفاهيم التي يهدف الاستبيان إلى قياسها. هذا يشير إلى أن الاستبيان موثوق للغاية من حيث الاستقرار الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات.

رابعاً:

نتائج الدراسة

تمهيد

بعد الاطلاع على منهجية الدراسة وجميع الجوانب المتعلقة بها، سنعرض في هذا العنصر نتائج الدراسة التي توصلنا اليها خلال فترة التربص بخصوص أثر الانماط القيادية على السلوك الابداعي للعاملين، وذلك بعرض كل البيانات وتحليلها للوصول الى نفي أو اثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

1- وصف متغيرات الدراسة

1.1- البيانات الشخصية:

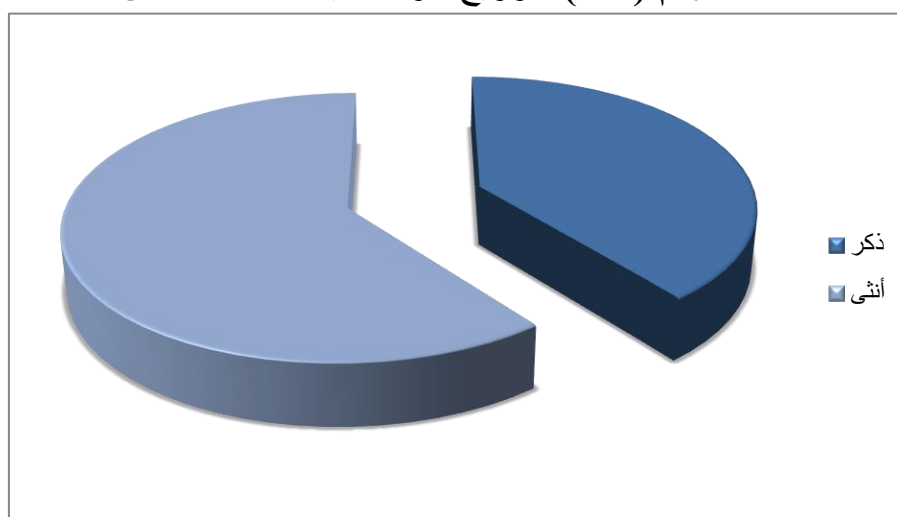
1.1.1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	13	39.39
أنثى	20	60.61
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss28

الشكل رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss28

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين بالمؤسسة من الاناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 60.61%، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

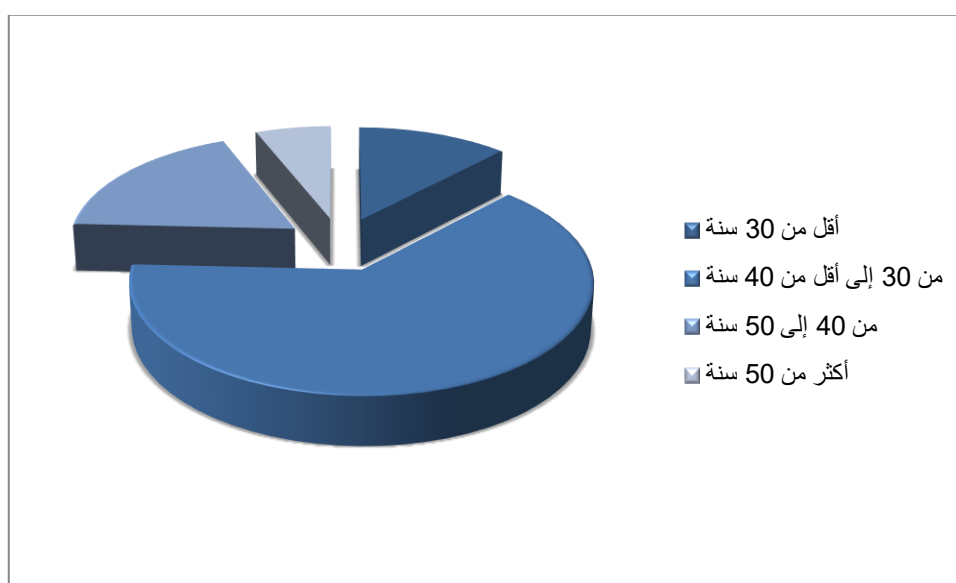
2.1.1-توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة(%)	التكرار	الفئة العمرية
12.12	4	أقل من 30 سنة
63.64	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
18.18	6	من 40 إلى 50 سنة
6.06	2	أكثر من 50 سنة
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss28

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss28

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم بين 30 الى أقل من 40 سنة، بنسبة 60.64% ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بنسبة 18.18%، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وأثبتت الكفاءة.

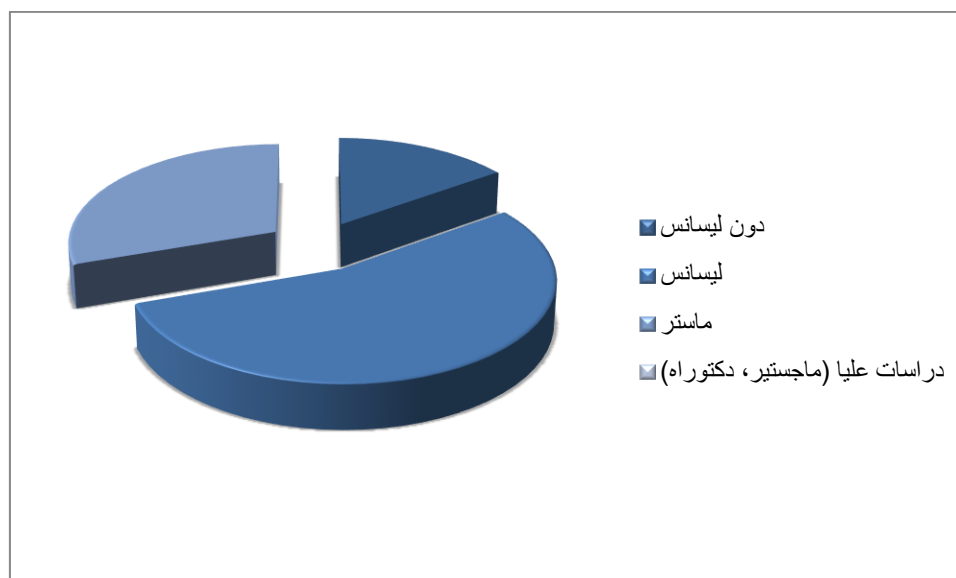
3.1.1-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة(%)	التكرار	المؤهل العلمي
15.15	5	دون ليسانس
54.55	18	ليسانس
30.30	10	ماستر
0	0	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من العاملين بالمؤسسة والبالغة 54.55% لديهم شهادة ليسانس، وهذا يدل على أن أكبر نسبة من أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية.

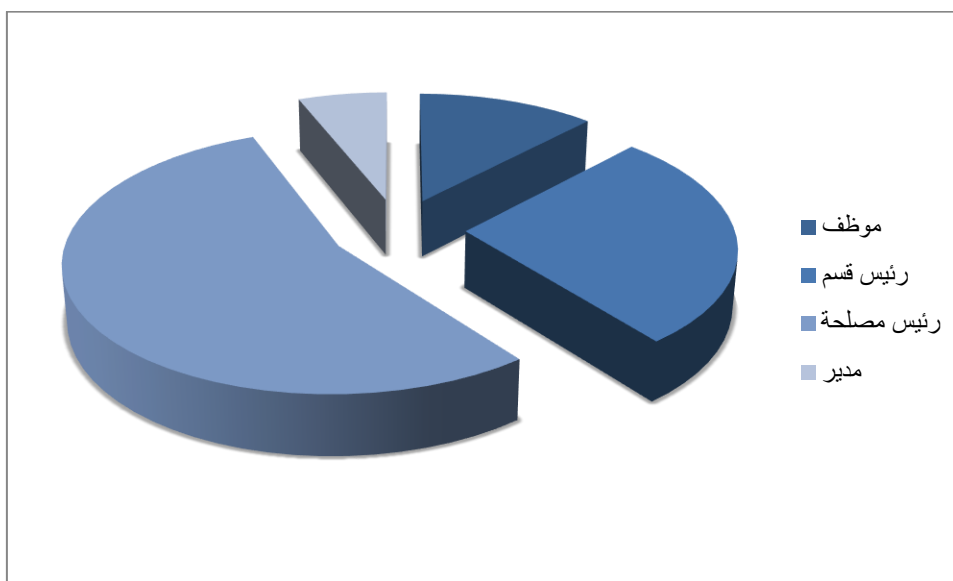
4.1.1-توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم(2-4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة(%)	التكرار	المسمى الوظيفي
12.12	4	موظف

رئيس قسم	9	27.27
رئيس مصلحة	18	54.55
مدير	2	6.06
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss
الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من العاملين بالمؤسسة والبالغة 54.55% يشغلون منصب رئيس مصلحة.

5.1.1- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

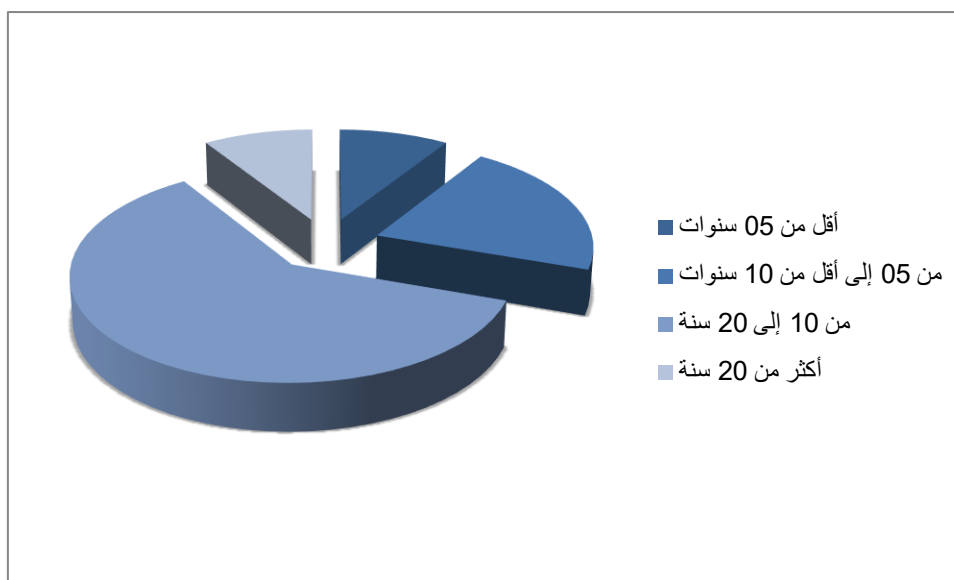
الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	3	9.09
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	7	21.21
من 10 إلى 20 سنة	20	60.61

أكثر من 20 سنة	3	9.09
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للعمال تتراوح خبرتها المهنية بين 10 و 20 سنة، أي بنسبة 60.61% اذ يعتبر هذا أمر ايجابي ويدل على ان المؤسسة تمتلك يد عاملة ذات خبرة عالية في مجال أعمالهم تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد.

2.1- أبعاد الأنماط القيادية

1.2.1- النمط الديمقراطي

الجدول رقم (6-2): تحليل عبارات بعد النمط الديمقراطي

الاتجاه الرأي	الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال
موافق بدرجة متوسطة	0.556	2.61	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على اساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية

يترك الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم	2.61	0.496	موافق بدرجة متوسطة
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم	2.61	0.556	موافق بدرجة متوسطة
يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهم	2.70	0.529	موافق
يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	2.06	0.609	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss28

-المتوسطات تتراوح بين 2.06 و2.70، وجميعها ضمن نطاق "موافق بدرجة متوسطة" إلى "موافق".

-أعلى استجابة كانت للسؤال حول تفويض القائد للسلطة (2.70) مما يعكس ممارسة جيدة للتفويض والتمكين.

-أدنى استجابة كانت لعبارات الثناء (2.06)، ما قد يشير إلى ضعف نسبي في استخدام التعزيز الإيجابي.

-الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً (0.496 - 0.609) مما يدل على اتفاق نسبي بين آراء المشاركين.

الاستنتاج:يميل القادة في العينة إلى تبني نمط ديمقراطي بدرجة مقبولة، مع حاجة لتعزيز الدعم النفسي والتقدير للمرؤوسين.

2.2.1- النمط الأوتوقراطي

الجدول رقم(7-2): تحليل عبارات بعد النمط الأوتوقراطي

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية	1.36	0.549	غير موافق

يستخدم القائد اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ اوامره	1.33	0.595	غير موافق
تتمركز السلطة في يد القائد ولا يتيح الفرصة لمناقشة قراراته	1.55	0.711	غير موافق
يفضل القائد تحديد اهداف المؤسسة في الادارة العليا فقط	2.15	0.667	موافق بدرجة متوسطة
توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين	1.88	0.696	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 28spss

-المتوسطات تتراوح بين 1.33 و 2.15، أي بين "غير موافق" و "موافق بدرجة متوسطة".
-تشير النتائج إلى ضعف ملحوظ في تطبيق النمط الأوتوقراطي، خاصة في استخدام التهديد أو التسلط (1.33-1.36).

-أعلى درجة كانت لتحديد الأهداف في الإدارة العليا فقط (2.15)، مما يكشف بعض الممارسات التوجيهية المركزية.

-الانحرافات المعيارية متوسطة (0.549 – 0.711)، ما يدل على تفاوت محدود في الإجابات.

الاستنتاج: هذا النمط غير شائع في الممارسة اليومية، ما يُعد إيجابيًا من منظور القيادة الحديثة.

3.2.1-النمط الحر

الجدول رقم (8-2): تحليل عبارات بعد النمط الحر

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
يتقبل القائد اي تغيير يقترحه العاملين في اسلوب العمل	2.36	0.653	موافق
يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات	1.94	0.899	موافق بدرجة متوسطة
يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين	1.82	0.769	موافق بدرجة متوسطة

متوسطة			
موافق بدرجة متوسطة	0.728	2.03	يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في طريقة عملهم
غير موافق	0.619	1.48	القائد حاضر في المؤسسة بصفة شكلية فقط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss 28

-المتوسطات تتراوح من 1.48 إلى 2.36، مما يشير إلى "غير موافق" إلى "موافق".
-يظهر أن القادة لا يُمارسون النمط الحر بشكل متسق، خاصة من حيث الحضور الرمزي فقط (1.48).

-العبارة الإيجابية الوحيدة (2.36) كانت تتعلق بمرونة تقبل التغيير من الموظفين.
الاستنتاج: وجود بعض سمات النمط الحر لكن بشكل محدود جداً، ويبدو أن هذا النمط لا يمثل سلوك القيادة الغالب في العينة.

3.1-أبعاد السلوك الابداعي

1.3.1-الطلاقة

الجدول رقم (9-2): تحليل عبارات بعد الطلاقة

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
أستطيع التعبير عن افكاري بطريقة يفهمها الجميع	2.42	0.561	موافق
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2.24	0.830	موافق بدرجة متوسطة
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	2.58	0.663	موافق
امتلك القدرة على ايجاد حلول سريعة للمشاكل التي تواجهني في العمل	2.45	0.506	موافق
اهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	2.64	0.603	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss 28

-جميع المتوسطات فوق 2.24 وتشير إلى "موافق بدرجة متوسطة" أو "موافق".

-أعلى القيم (2.64) تعكس اهتماماً قوياً بتحليل المستجدات والبحث عن الجديد.
-الانحرافات المعيارية تتراوح من 0.506 إلى 0.830 مما يدل على تفاوت نسبي في تقييم هذه المهارة.

الاستنتاج: مستوى الطلاقة الإبداعية جيد، خصوصاً في توليد الحلول وتفصيل المهام.

2.3.1-الأصالة:

الجدول رقم (2-10): تحليل عبارات بعد الاصالة

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
اسعى بجد لان يكون التميز الصفة الغالبة على طريقة تأدية عملي	2.12	0.650	موافق بدرجة متوسطة
اشعر بالملل من تكرار نفس الإجراءات في انجاز المهام	2.33	0.540	موافق بدرجة متوسطة
لدي القدرة على خلق الافكار الجديدة في عملي	2.39	0.659	موافق
أفضل الوصول الى اساليب جديدة في تأدية العمل	2.09	0.522	موافق بدرجة متوسطة
أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة	2.03	0.637	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات 28spss

-المتوسطات تراوحت بين 2.03 و2.39، تدل على موافقة معتدلة إلى جيدة.
-يوجد توافق نسبي على امتلاك القدرة على توليد أفكار جديدة ومغايرة، رغم الشعور بالملل من التكرار.

الاستنتاج: درجة الأصالة الإبداعية متوسطة - جيدة، مما يشير إلى بيئة عمل تشجع نسبياً على الإبداع.

3.3.1-المرونة:

الجدول رقم (2-11): تحليل عبارات بعد المرونة

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
احرص على عدم التعصب لأفكاري	1.58	0.751	غير موافق
احرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه	1.24	0.561	غير موافق
احل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	1.24	0.435	غير موافق
اسعى إلى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي	2.03	0.728	موافق
لدي القدرة على التكيف وفق ظروف العمل	1.76	0.663	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات 28spss
-معظم المتوسطات دون 2.00، باستثناء عبارة واحدة 2.03، ما يشير إلى انخفاض مستوى المرونة الذهنية.

-أدنى القيم (1.24) تعكس ضعفاً في تقبل الرأي المخالف وتحليل القضايا من زوايا مختلفة.
الاستنتاج: المرونة تمثل نقطة ضعف واضحة في العينة ويجب تعزيزها بالتدريب على التفكير النقدي والانفتاح.

4.3.1-الحساسية للمشكلات

الجدول رقم (12-2): تحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
انتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	2.48	0.566	موافق
احرص على معرفة اوجه القصور فيما اقوم به من عمل	2.00	0.559	موافق
اتعامل مع مشكلات العمل بكل بساطة	2.36	0.489	موافق
حينما تواجهني مشكلة في العمل اعمل	2.09	0.728	موافق

			بجد للوصول الى حل لها
موافق	0.496	2.03	اهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق اعمال الآخرين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS 28
 -جميع المتوسطات تقريباً فوق 2.00، أعلى استجابة كانت لـ "التنبؤ بالمشكلات" 2.48.
 -الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على اتفاق واضح في تقدير هذه المهارة.
الاستنتاج: الحساسية للمشكلات عالية نسبياً، وتشير إلى وعي قوي بالتحديات والاستعداد لها.

5.3.1-المخاطرة

الجدول رقم (2_13): تحليل عبارات بعد المخاطرة

الاتجاه الرأي	الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال
موافق	0.556	2.39	اتحمل المخاطر والصعوبات في اداء المهام المرتبطة بعملتي
موافق بدرجة متوسطة	0.663	1.88	ارفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وان كانت شائعة في بيئة عملي
موافق	0.820	2.52	أحب العمل في فريق يميل الى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة
موافق بدرجة متوسطة	0.508	1.94	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال ابداعية حتى وان كانت تنسم بالمخاطرة
غير موافق	0.556	1.76	الخوف من الفشل يجعلني اتردد احيانا في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج التحزما لإحصائية SPSS 28
 -التباين واضح؛ تتراوح المتوسطات من 1.76 غير موافق إلى 2.52 موافق.
 -أعلى استجابة كانت لروح الفريق المجازف، وأدناها كانت الخوف من الفشل، ما يعكس تردداً لدى البعض في اقتراح أفكار جديدة.
الاستنتاج: رغم وجود ميول نحو المخاطرة، فإن الخوف من الفشل يمثل عائقاً حقيقياً أمام المبادرات الإبداعية.
2-اختبار ومناقشة الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مستوى ثقة قدره 95%، والذي يعادل مستوى دلالة قدره 0.05. سنبدأ أولاً بتحديد نوع الاختبار الإحصائي المناسب، سواء كان معلمي أو غير معلمي، وذلك من خلال فحص ما إذا كانت البيانات في كل فرضية تتبع التوزيع الطبيعي. بناءً على ذلك، سيتم تحديد الاختبار الأنسب لكل فرضية.

1.2- اختبار التوزيع الطبيعي

اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لتقييم ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً. الجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (2_14): اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية (ddl)	إحصائية الاختبار	الاختبار
0.200*	33	0.114	Kolmogorov-Smirnov
0.407	33	0.967	Shapiro-Wilk

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS28

ملاحظة: القيمة * عند (Kolmogorov-Smirnov) تشير إلى الحد الأدنى للقيمة الحقيقية للمعنوية بعد تصحيح Lilliefors.

1.1.2- تفسير النتائج:

Kolmogorov-Smirnov القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.200$ وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار.

Shapiro-Wilk- القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.407$ وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار أيضاً.

بناءً على القيم الاحتمالية في كلا الاختبارين، يمكن الاستنتاج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2.2- اختبار الفرضيات

1.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0^* : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الاوتوقراطي على السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05

H_1^* : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الاوتوقراطي على السلوك الابداعي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (2_15): جدول تحليل معامل التحديد (R^2)

تحليل معامل التحديد (R^2)				
المؤشر	R	R-deux	R^2 المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,890 ^a	,792	,785	,14246

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28

هذا الجدول يعرض مدى قدرة النمط القيادي الأوتوقراطي على تفسير التغير في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.890، ما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين النمط الأوتوقراطي والسلوك الإبداعي.

-قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.792، ما يعني أن نحو 79.2% من التباين في مستوى السلوك الإبداعي يمكن تفسيره بواسطة هذا النمط القيادي فقط، وهي نسبة مرتفعة جداً تُظهر أن النموذج يفسر الجزء الأكبر من الظاهرة المدروسة.

-كما أن الانحراف المعياري لتقديرات النموذج (0.14246) منخفض، مما يدل على جودة التقدير ودقته.

العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والسلوك الإبداعي قوية جداً وإيجابية من حيث تفسير التباين.

الجدول رقم (2_16): جدول تحليل التباين (ANOVA)

تحليل جدول ANOVA						
Modèle		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	المتوسط	F	Sig.
1	الانحدار	2,396	1	2,396	118,041	,000 ^b
	الخطأ	,629	31	,020		
	المجموع	3,025	32			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28

في هذا الجدول يتم اختبار معنوية النموذج بالكامل:

-قيمة $F = 118.041$ مرتفعة جداً، وتشير إلى أن المتغير المستقل (النمط الأوتوقراطي) يفسر تبايناً كبيراً في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

-القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
النموذج ذو دلالة إحصائية، أي أن النمط الأوتوقراطي يساهم مساهمة كبيرة في تفسير السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (2_17): تحليل جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج		Coefficients non standardises		معامل معياري	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	الثابت	1,343	,076		17,709	,000
	اوتوقراطي ي	,471	,043	,890	10,865	,000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28
يوضح هذا الجدول التأثير المباشر للنمط الأوتوقراطي على السلوك الإبداعي:
-المعامل غير المعياري $B = 0.471$ ويعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة الأوتوقراطية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.471 في السلوك الإبداعي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

-قيمة $t = 10.865$ المرتفعة جدًا تدل على معنوية العلاقة.
-القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ وهي أقل بكثير من 0.05، ما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية.

-المعامل المعياري $Beta = 0.890$ وهو دليل على قوة التأثير.
البعد الأوتوقراطي يؤثر بشكل إيجابي وقوي ومعنوي في السلوك الإبداعي.
استنادًا إلى النتائج الواردة في الجداول الثلاثة، وخاصة أن جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل

من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

2.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0^* : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الديمقراطي على السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0.05

H_1^* : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبعد الديمقراطي على السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (2_18): جدول ملخص النموذج (Récapitulatif des modèles)

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,224	,27081

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يشير هذا الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.498، ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين البعد الديمقراطي والسلوك الإبداعي. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.248، ما يعني أن حوالي 24.8% من التباين في السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال النمط القيادي الديمقراطي. كما أن قيمة R^2 المعدلة (0.224) توضح دقة التقدير بعد ضبط النموذج لأخذ عدد المتغيرات في الاعتبار. ويظهر أن خطأ التقدير المعياري (0.27081) ضمن المستوى المقبول، مما يشير إلى أن التقديرات متقاربة من القيم الفعلية. تعكس هذه النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير معتدل في تعزيز الإبداع، لكنه ليس النمط الأكثر تأثيراً في هذا السياق.

الجدول رقم (2_19): جدول ANOVA للبعد الديمقراطي:

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,751	1	,751	10,245	,003 ^b
	Résidus	2,274	31	,073		
	Total	3,025	32			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يُظهر هذا الجدول دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 10.245$ وهي قيمة تُعتبر جيدة في سياق التحليل، كما أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.003$ أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ككل معنوي. بناءً على ذلك، يمكن القول إن النمط الديمقراطي يسهم بشكل إحصائي دال في تفسير السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وهو ما يدعم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية في هذا السياق.

الجدول رقم (2_20): تحليل جدول المعاملات للبعد الديمقراطي:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	Constante	1,304	,260	5,025	,000
	ديمقراطي	,325	,101	,498	,003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يتضح من الجدول أن معامل التأثير غير المعياري (B) للنمط الديمقراطي هو 0.325، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا النمط تقابلها زيادة قدرها 0.325 في السلوك الإبداعي. كما تشير قيمة Beta المعيارية (0.498) إلى أن التأثير متوسط القوة مقارنة ببقية الأبعاد القيادية. وقد أكدت نتائج اختبار T دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة $T = 3.201$ وقيمته الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.003$ ، وهي أقل من 0.05. تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً للبعد الديمقراطي على السلوك الإبداعي، ما يعزز أهمية هذا النمط في دعم بيئات العمل الإبداعية، وإن كان تأثيره ليس الأكبر.

3.2.2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0^* : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الحر على السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1^* : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الحر على السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (2_21): تحليل جدول ملخص النموذج للبعد الحر

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,804 ^a	,647	,636	,18562

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يُظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.804$ ، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية جداً بين النمط القيادي الحر والسلوك الإبداعي. كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.647$ ، مما يشير إلى أن 64.7% من التباين في السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال هذا النمط القيادي، وهو ما يُعد نسبة كبيرة. كما أن R^2 المعدلة (0.636) تؤكد قوة النموذج مع احتساب درجة الحرية. أما الخطأ المعياري للتقدير (0.18562) فيدل على أن التنبؤات التي يقدمها النموذج دقيقة نسبياً، مما يعزز من مصداقية النتائج.

الجدول رقم (22_2): تحليل جدول ANOVA للبعد الحر

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,957	1	1,957	56,795	,000 ^b
	Résidus	1,068	31	,034		
	Total	3,025	32			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يشير هذا الجدول إلى أن النموذج الذي يربط بين النمط القيادي الحر والسلوك الإبداعي يتمتع بدلالة إحصائية قوية جداً، حيث بلغت قيمة $F = 56.795$ ، وهي مرتفعة بشكل ملحوظ، ما يدل على أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في البيانات. كما أن القيمة الاحتمالية Sig. = 0.000 أقل بكثير من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج ودعم الفرضية البديلة، ويشير إلى أن هذا النمط له تأثير واضح وفَعَال على السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (23-2): تحليل جدول المعاملات للبعد الحر

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,342	,108		12,400	,000
	الحر	,404	,054	,804	7,536	,000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss28

تُظهر النتائج أن معامل B للنمط الحر يساوي 0.404، ما يعني أن كل وحدة زيادة في درجة

تطبيق النمط الحر تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.404 في مستوى السلوك الإبداعي. كما أن قيمة Beta المعيارية (0.804) تعكس تأثيراً كبيراً جداً، وهي الأعلى بين الأبعاد القيادية المدروسة. وقد أكدت نتائج اختبار T هذه النتيجة، حيث بلغت القيمة 7.536، وكانت القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً. تعكس هذه النتائج أن النمط القيادي الحر يُعد من أكثر الأنماط فعالية في تعزيز السلوك الإبداعي، نظراً لقدرته العالية على توفير بيئة مرنة تسمح بالتفكير الحر والمبادرة.

4.2.2- اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي:

كيف تؤثر الانماط القيادية على السلوك الإبداعي للمؤسسة؟

الصياغة الإحصائية للفرضيات:

H0* (الفرضية العدمية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05.

H1* (الفرضية البديلة): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (24-2): تحليل جدول ملخص النموذج (Récapitulatif des modèles)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913 ^a	,834	,817	,13165

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28

يوضح هذا الجدول أن معامل الارتباط الكلي بين المتغيرات الثلاثة المستقلة (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) بلغ $R = 0.913$ ، وهو معامل مرتفع جداً يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين الأنماط القيادية مجتمعة والسلوك الإبداعي. كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.834$ يدل على أن 83.4% من التباين في السلوك الإبداعي يمكن تفسيره من خلال هذه الأنماط الثلاثة، وهي نسبة كبيرة تعكس فاعلية النموذج. أما R^2 المعدلة (0.817) فتؤكد قوة النموذج حتى بعد ضبطه وفقاً لعدد المتغيرات. ويظهر الخطأ المعياري للتقدير (0.13165) دقة التقديرات، ما يشير إلى جودة النموذج.

الجدول رقم (25-2): تحليل جدول ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,522	3	,841	48,509	,000 ^b

	Résidus	,503	29	,017		
	Total	3,025	32			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28 يشير هذا الجدول إلى معنوية النموذج الإحصائي ككل، حيث بلغت قيمة $F = 48.509$ وهي مرتفعة جدًا، بينما كانت القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهي أقل بكثير من 0.05، هذا يؤكد وجود دلالة إحصائية قوية للنموذج بأكمله، أي أن الأنماط القيادية مجتمعة تؤثر تأثيرًا معنويًا في السلوك الإبداعي داخل المؤسسة. يُعد هذا الدعم الإحصائي مؤشرًا قويًا على صحة الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (2-26): تحليل جدول المعاملات (Coefficients)

Modèle	Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,646	,134		12,304	,000
أوتوقراطي	,556	,118	1,051	4,727	,000
الحر	,033	,130	,066	,255	,800
ديمقراطي	-,202	,083	-,310	-2,425	,022

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS28 يعرض هذا الجدول التأثيرات الفردية لكل نمط قيادي على السلوك الإبداعي. النمط الأوتوقراطي أظهر التأثير الأكبر، حيث بلغ معامل $B = 0.556$ ، و $\text{Beta} = 1.051$ ، وهو ما يشير إلى تأثير قوي جدًا وإيجابي، بدلالة إحصائية قوية ($T = 4.727$)، ($\text{Sig.} = 0.000$).

أما النمط الحر، فقد كانت مساهمته ضعيفة وغير دالة إحصائية، إذ بلغ $B = 0.033$ و $\text{Beta} = 0.066$ ، وكانت القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.800$ ، وهي أعلى بكثير من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لهذا النمط في وجود الأنماط الأخرى في النموذج. وبالنسبة للنمط الديمقراطي، فقد ظهر تأثير سلبي غير متوقع ($B = -0.202$) و $\text{Beta} = -0.310$ مع دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.022$)، مما يشير إلى أن تأثير هذا النمط كان عكسيًا في هذا السياق، أو قد يكون تأثر بتداخل المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

3- عرض وتحليل نتائج المقابلة

1.3- عرض نتائج المقابلة

1.1.3-المدير الفرعي للموارد البشرية

أ-منح الحرية في تنفيذ المهام

عند سؤاله عن منح العاملين حرية في تنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة، أجاب المدير بأن "المهم هو النتيجة"، وهي إجابة تعكس أسلوباً إدارياً قائماً على إدارة النتائج (Management by Objectives) أكثر من إدارة العمليات. هذا النمط يعبر عن ثقة كبيرة في الموظفين ويمنحهم مساحة للاجتهاد والإبداع، ما يعزز القدرة على الابتكار، كما يُظهر رغبة في بناء بيئة عمل مرنة تحتكم إلى النتائج لا الأساليب.

ب-النظام والانضباط مقابل حرية العمل

رفض المدير فكرة فرض النظام الصارم، معتبراً أن ذلك قد يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل الغياب. هذا الموقف يدل على فهم عميق لعلم نفس الموظف، حيث تشير الدراسات إلى أن الضغط الزائد والانضباط الصارم يولدان توتراً قد يؤدي إلى مقاومة سلبية. اعتماده لأسلوب أقل صرامة يعكس توجهاً ديمقراطياً مرناً، يوازن بين الالتزام والراحة النفسية، ما يعزز الانضباط الذاتي ويقلل من السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها.

ت-غياب التوجيه المباشر

فيما يتعلق بأثر غياب التوجيه المباشر، يرى المدير أن ذلك يؤدي إلى الفوضى. هذه الإجابة تظهر حرصاً على وجود حد أدنى من الرقابة، ما يعني أنه لا يؤمن بترك الأمور دون إشراف، بل يفضل وجود إطار توجيهي يضبط العمل، مع ترك هامش من الحرية. هذا يعكس توازناً بين الاستقلالية والرقابة، وهو نهج عملي يقي من الفوضى التنظيمية دون كبح روح المبادرة.

ج-اعتماد أفكار العاملين

يشير المدير إلى أنه سبق له اعتماد العديد من الأفكار التي طرحها الموظفون. هذه الإجابة تدل على ثقافة تنظيمية منفتحة تسمح بتداول الأفكار واحتضانها، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء لدى العاملين. هذا الأسلوب يشجع على المشاركة الجماعية في صنع القرار، ويُعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المدير على بناء فرق عمل مبدعة ومتحفزة.

د-اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

يرى المدير أن العاملين غالباً ما ينجحون في اكتشاف المشكلات بأنفسهم. هذه الإجابة تعكس مستوى عالٍ من التمكين (Empowerment) داخل المؤسسة، حيث يتم منح الموظفين الثقة والمسؤولية لتشخيص المشكلات واقتراح حلول. هذا يدل على كفاءة داخلية جيدة وروح مبادرة لدى الموظفين، وهي من مقومات بيئة العمل الإيجابية والمستدامة.

ك-التعامل مع الفشل والمجازفة

أوضح المدير أنه لا يأخذ المحاولات الإبداعية التي تتطوي على درجة من الفشل بالحسبان، مع توضيح السبب للعامل. هذه الإجابة تحمل تحفظاً نسبياً تجاه الفشل، وهو ما قد يحد من

التجريب والمبادرات الجريئة. غير أن حرصه على شرح الأسباب يظهر درجة من الشفافية في التواصل، ما يقلل من الإحباط ويعزز التعلم من الأخطاء، رغم غياب الدعم الكافي للمخاطرة المحسوبة.

ه-تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

أبدى المدير تشجيعه لطرح الأفكار، حتى وإن لم تكن قابلة للتنفيذ فوراً، معتبراً أنها قد تصبح مجدية مستقبلاً. هذا يعكس رؤية استراتيجية طويلة المدى، تفهم أن الإبداع لا يولد دوماً حلولاً فورية، بل يحتاج إلى نضج وظروف مواتية. كما يدل على احترام خيال الموظف وتقدير إسهامه الفكري، ما يحفز على التفكير خارج الأطر التقليدية.

و-التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

أكد المدير أنه حين تُطرح أفكار تخالف السياسات، يشرح للعامل سبب عدم تبنيها، مع تبيين الجهد المبذول. هذا الأسلوب يعكس كفاءة في إدارة الحوار والاختلاف، إذ يحافظ على الانضباط التنظيمي دون إحباط روح الابتكار، ويؤسس لثقافة تشجع على التعبير مع احترام الضوابط المؤسسية.

ي-تأثير نمط القيادة على الإبداع

أقر المدير بأن السلوك الإبداعي يرتبط بنمط القيادة. هذه الإجابة تعكس وعياً تنظيمياً عميقاً بدور القائد كعنصر محفز أو معرقل للإبداع. إدراكه لهذه العلاقة يعزز فرص تطوير أساليب القيادة بما يتوافق مع متطلبات بيئة عمل ديناميكية تعتمد على التطوير والتحسين المستمر.

2.1.3-المدير الفرعي للمحاسبة والمالية

أ-منح الحرية في تنفيذ المهام

عند سؤاله عن منح العاملين حرية في تنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة، أجاب المدير بـ "نعم"، تعكس هذه الإجابة وجود نمط قيادي تفويضي يؤمن بقدرة الموظفين على اختيار وسائلهم الخاصة لإنجاز المهام. هذا التوجه يعزز الاستقلالية ويدعم بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي، كما يشير إلى ثقة متبادلة بين الإدارة والفريق.

ب-النظام والانضباط مقابل حرية العمل

أجاب المدير عن السؤال هل ترى أن فرض النظام والانضباط الصارم يؤدي إلى نتائج أفضل من منح حرية العمل بأن التقيد الصارم بالقواعد قد يتسبب في بروز سلوكيات غير مرغوبة هذا الجواب يدل على وعي المدير بأن الضغط المفرط يؤدي إلى آثار عكسية، مثل الغياب أو مقاومة التوجيه. يؤمن بأن المرونة التنظيمية أكثر فاعلية من الانضباط القسري، مما يعكس نمطاً إدارياً يوازن بين القواعد والحرية في العمل.

ت-غياب التوجيه المباشر

يرى المدير بأن غياب التوجيه المباشر يؤدي الى فترة من الفوضى والتجريب العشوائي ويظهر هذا الجواب فهماً لأهمية التوجيه التنظيمي المعتدل. يرى المدير أن الاستقلالية يجب أن تكون ضمن إطار من الإرشاد والرقابة، لتجنب ضياع الجهد أو الفوضى. هو بذلك لا

يعارض الإبداع، بل يؤمن بأن له شروطاً تنظيمية ليثمر.

ج- اعتماد أفكار العاملين

أوضح المدير الى أنه اعتمد عدة أفكار مبتكرة ساهمت في تحسين العمليات، هذه الإجابة تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار وتُقدر مساهمات الأفراد. كما تعكس وجود آليات عملية لتبني الأفكار وتحويلها إلى تحسينات فعلية، ما يدل على نهج تشاركي في اتخاذ القرار.

د- اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

يرى المدير أن الموظفين بحاجة إلى التوجيه لفهم أن ما يرونه هو مشكلة تتطلب حلاً أي انهم يحتاجون دعم إدراكي وتحليلي لفهم المشكلات بعمق. هذا يشير إلى وجود فجوة معرفية أو اتصالية يمكن تقليصها بالتدريب. كما يدل على إدراكه بأن التشخيص الذاتي للمشكلات مهارة تحتاج إلى تعزيز.

ك- التعامل مع الفشل والمجازفة

أوضح المدير الى أنه يتعامل مع المحاولات الابداعية التي تنطوي على درجة معينة من الفشل والمجازفة كجزء طبيعي من عملية الابتكار، هذا الموقف يعكس تفهماً عميقاً لطبيعة الابتكار، والذي يتضمن بطبيعته التجريب والفشل. يُظهر هذا الجواب نضجاً إدارياً واستعداداً لتحمل المخاطرة المدروسة، مما يُشجع العاملين على المبادرة دون خوف من اللوم.

هـ- تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

أكد المدير على أنه كلما زاد عدد الافكار، زادت فرص وجود أفكار مميزة قابلة للتنفيذ و هذا الجواب يُظهر إيماناً بقيمة الكم كمصدر للكيف، أي أن الإبداع غالباً ما ينتج من وفرة الطرح لا من انتقائيته، يُدل على انفتاح المدير على الخيال التنظيمي وتبنيه أسلوباً محفزاً على التفكير المتعدد الاتجاهات.

و- التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

يؤكد المدير التزامه ب الانفتاح على التغيير، حتى لو كان خارج إطار السياسات التقليدية، شريطة أن يخضع للتقييم. هذا يشير إلى اتزان إداري بين الحفاظ على الهيكلية والانفتاح على التجديد، وهو أساس في إدارة الابتكار.

ي- تأثير نمط القيادة على الإبداع

أوضح المدير أنه عند تغيير طريقة ادارته واسلوب قيادته ينتج عنه تغيير ملحوظا وإيجابيا في معظم السلوك الابداعي، وهذا الجواب يؤكد على تأثير النمط القيادي على السلوك الإبداعي، وهو ما يعكس إدراكاً عميقاً للصلة بين بيئة العمل وسلوك الموظفين. كما يُظهر استعداد المدير لتقييم أدائه وتطوير أساليبه بما يتناسب مع تحفيز الابتكار.

3.1.3- المدير الفرعي للوسائل العامة والأمن

أ- منح الحرية في تنفيذ المهام

أوضح المدير بأنه يمنح حرية كافية للعاملين لتنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة ولكن ليس في

كل المهام، يُظهر هذا الجواب وعيًا بأن نوع المهام يحدد مدى منح الحرية في التنفيذ، وهو ما يعكس نهجًا عمليًا ومرنًا في الإدارة. إذ يعترف بأن بعض المهام تتطلب توجيهًا صارمًا أو إجراءات محددة، بينما يمكن في مهام أخرى السماح بالابتكار، مما يدل على توازن بين المرونة والضبط التنظيمي.

ب- النظام والانضباط مقابل حرية العمل

أكد المدير أنه من المحتمل أن يؤدي فرض الانضباط بحدّة إلى نتائج عكسية، يُشير هذا الرأي إلى وعي بمخاطر الصرامة المفرطة في بيئة العمل، حيث يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الحافز وظهور سلوكيات سلبية. هذا يعكس توجهًا إداريًا يفضل التوازن بين النظام والحرية، ويحرص على عدم خلق أجواء قمعية.

ت- غياب التوجيه المباشر

أكد المدير على أن غياب التوجيه المباشر يمكن أن يعزز الإبداع بشكل كبير، وهنا يظهر المدير إيمانًا قويًا بأن الاستقلالية والتجريب الذاتي يدعمان نمو الأفكار الجديدة، ويشجع على بيئة عمل تحفز الابتكار من خلال تقليل القيود المباشرة. هذا يعكس أسلوب قيادة تمكيني يدفع الموظفين لتحمل مسؤولية أفكارهم وتنفيذها.

ج- اعتماد أفكار العاملين

أجاب المدير عن السؤال هل سبق وأن اعتمدت فكرة مبتكرة طرحها أحد العاملين بـ "نشجع دائمًا على تقديم الأفكار ونضع اليات لتقييمها والنظر في إمكانية تطبيق الجيد منها، تعكس هذه الإجابة وجود نظام مؤسسي واضح لدعم الابتكار، مع آليات موضوعية لتقييم الأفكار، مما يساهم في تحفيز العاملين على الإبداع. يدل ذلك على بيئة عمل تشاركية ومنظمة، تعطي قيمة للابتكار وتتابع جدوى تطبيق الأفكار.

د- اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

أوضح المدير ضرورة الاعتماد على خبرة الموظف وقدرته على التحليل وتعكس هذه الإجابة فهمًا أن الكفاءة الفردية تلعب دورًا حاسمًا في اكتشاف المشكلات. كما تشير إلى أن الإدارة تعترف بالاختلافات بين الأفراد، مما يعني ضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين لرفع مستوى التحليل الذاتي.

ك- التعامل مع الفشل والمجازفة

أجاب المدير على طريقة تعامله مع المحاولات الإبداعية التي تنطوي على درجة معينة من الفشل والمجازفة بأن الفشل ليس النهاية، بل هو فرصة لتحليل الأخطاء واستخلاص الدروس لتجنبها في المحاولات المستقبلية، يُظهر هذا الموقف تقديرًا للفشل كجزء من عملية التعلم والابتكار. كما يعكس ثقافة مؤسسية داعمة للمخاطرة المحسوبة، تُمكن الموظفين من التجربة دون خوف من العقاب، وهو عامل أساسي لتحفيز المبادرات الإبداعية.

هـ- تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

أكد المدير على أهمية تشجيع العاملين على عدم التردد في مشاركة أي فكرة تخطر

ببالم، يدل هذا الجواب على انفتاح الإدارة على توليد الأفكار المتنوعة كأداة لإثراء الابتكار. حيث تُعتبر الكمية في الطرح مصدرًا لفرص الابتكار النوعي، وهذا يعزز ثقافة المشاركة والابتكار الجماعي.

و- التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

"لا نرفض فكرة لمجرد أنها تختلف عن المألوف" كانت هذه اجابة المدير عن السؤال كيف تتعامل مع اقتراحات العاملين التي تختلف عن السياسات المعتمدة أو أساليب العمل التقليدية، هذا الجواب يؤكد وجود انفتاح تنظيمي للتغيير والتجديد، مع استعداد لفحص وتقييم الأفكار الجديدة بعقلانية، مما يشجع على التفكير الخلاق ويقلل من مقاومة التغيير.

ي- تأثير نمط القيادة على الإبداع

أوضح المدير بأن للتغيير تأثير ايجابي بارز وملحوظ في أغلب جوانبه، يُبرز هذا الجواب حساسية المدير لتأثير أسلوب القيادة على تحفيز الإبداع والسلوك العام للموظفين. وهو ما يدل على اهتمام مستمر بتطوير الإدارة الذاتية بما يتناسب مع تحفيز الابتكار.

4.1.3- المدير التجاري

أ- منح الحرية في تنفيذ المهام

أوضح المدير بأنه يمنح العاملين حرية كافية لتنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة حسب طبيعة المهمة، وهذا الجواب يعكس فهمًا مرئيًا لطبيعة العمل، حيث لا يُمنح نفس القدر من الحرية لكل المهام، بل يعتمد ذلك على متطلبات كل مهمة. يشير إلى قدرة على تكييف أسلوب الإدارة حسب الظروف، ما يسمح بتحقيق توازن بين الإبداع والرقابة.

ب- النظام والانضباط مقابل حرية العمل

أظهر المدير بأن التشدد في تطبيق النظام يؤدي الى ظهور تصرفات سلبية وهذا يؤكد على تأثير الصرامة الزائدة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تراجع الحماس والإبداع، وربما إلى مقاومة داخلية. هذا يعكس اتجاهًا إداريًا يدعو إلى التوازن بين النظام والمرونة، بدلاً من التشدد الحاد.

ت- غياب التوجيه المباشر

أكد المدير على أن غياب التوجيه المباشر غالباً ما يسبب الفوضى خاصة في البداية، يشير هذا الرأي إلى أهمية وجود توجيه وإشراف واضح، خصوصاً في المراحل الأولى، لتفادي الارتباك والفوضى. يعكس هذا حاجة إلى توازن بين الحرية المنظمة والتوجيه لتوفير بيئة مناسبة للإبداع.

ج- اعتماد أفكار العاملين

تمثلت اجابة المدير على السؤال هل سبق وان اعتمدت فكرة مبتكرة طرحها أحد العاملين ب "هذا يحدث بشكل منتظم في مؤسستنا"، تعكس الإجابة وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، حيث يتم اعتماد الأفكار الجديدة بانتظام، مما يدل على نظام دعم فعال وتواصل إيجابي بين الإدارة والعاملين.

د-اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

أكد المدير على ان الموظفين ينجحون في اكتشاف المشكلات بأنفسهم دون تدخل إداري مباشر بشرط أن يتم تمكينهم ومنحهم الثقة اللازمة, تشير الإجابة إلى أن التمكين والثقة هما عاملان حاسمان لنجاح الموظفين في تحديد المشكلات ذاتيًا، مما يبرز أهمية الإدارة في دعم الكفاءات الذاتية وتعزيز المسؤولية الفردية.

ك-التعامل مع الفشل والمجازفة

يشجع المدير الموظفين على التجريب والمجازفة المحسوبة ضمن حدود معقولة, تعكس هذه الإجابة تبني ثقافة الابتكار مع ضبط المخاطر، حيث يتم تشجيع التجارب والمخاطرة لكن ضمن إطار معقول، مما يحفظ التوازن بين تحفيز الإبداع والحفاظ على استقرار العمل.

ه-تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

يشجع على طرح الأفكار، ولكن مع توفير بعض الإرشادات حول معايير الجدوى, تشير هذه الإجابة إلى انفتاح على توليد الأفكار مع ضمان جودة الأفكار المطروحة من خلال وضع معايير واضحة، وهذا يعكس إدراكًا لأهمية التوجيه الذكي للابتكار بدلاً من قبول كل فكرة بشكل غير منظم.

و-التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

أوضح المدير الى انه يتعامل مع اقتراحات العاملين التي تختلف عن السياسات المعتمدة أو أساليب العمل التقليدية كفرصة محتملة للتحسين والتطوير، تعكس هذه الإجابة وجود مرونة وتقبل للتغيير، حيث يتم تقييم الأفكار الجديدة كفرص وليس تهديدًا، مما يدعم ثقافة التطوير المستمر.

ي-تأثير نمط القيادة على الإبداع

لاحظ المدير انه عند تغيير طريقة إدارته أو أسلوب قيادته فان هذا يترك أثر إيجابي على السلوك الإبداعي، يدل هذا على حساسية المدير لأثر أسلوبه القيادي على أداء الفريق، ويؤكد أهمية التطوير المستمر في أساليب الإدارة لتعزيز الإبداع وتحسين النتائج.

5.1.3-مسؤول الاحتساب الداخلي

أ-منح الحرية في تنفيذ المهام

أوضح المدير الى أنه يمنح العاملين حرية كافية لتنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة حسب المهمة التي يطلب تنفيذها, و يشير هذا إلى اعتماد أسلوب مرن حيث يتم منح الحرية وفقاً لطبيعة ومتطلبات المهمة، ما يعكس قدرة المسؤول على التكيف مع خصوصية كل حالة، وهو نهج عملي يوازن بين التنظيم والابتكار حسب الظروف.

ب-النظام والانضباط مقابل حرية العمل

أكد المدير على ان النظام الصارم يتسبب في ظهور مشاكل سلوكية أبرزها العطل المرضية وكذلك الاستقالة وهذا يشير على تأثير الصرامة الزائدة على المعنويات والصحة النفسية للعاملين، مما قد يؤدي إلى مشكلات كبيرة في الاستقرار الوظيفي، ويعكس موقفًا يدعو إلى

تجنب التشدد والبحث عن توازن يُحفز بيئة عمل إيجابية.

ت- غياب التوجيه المباشر

"قد لا يكون التوجيه المباشر هو الحل، لكن غيابه التام ليس مفيداً للمؤسسة" هذه الإجابة تعبر عن موقف وسط بين الإفراط في التوجيه وقلة التوجيه، حيث يرى المسؤول أن وجود نوع من التوجيه ضروري للحفاظ على الانضباط والتنظيم، لكنه لا يدعو إلى الإشراف المكثف الذي قد يقيد الإبداع.

ج- اعتماد أفكار العاملين

أجاب المدير على امكانية اعتماد فكرة مبتكرة طرحها أحد العمال بالقبول شرط أن تكون عملية التطبيق ممكنة ومتوافقة مع الموارد المتاحة، ويركز على الواقعية والعملية في تبني الأفكار الجديدة، مع التأكيد على ضرورة توافقها مع القدرات والإمكانات المتوفرة، مما يدل على نهج عقلاني يمزج بين الابتكار والحدود العملية.

د- اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

أوضح المدير أن الموظفون ينجحون إذا كانت ثقافة الشركة تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية وهذا يؤكد على أهمية البيئة التنظيمية والثقافية في دعم المبادرة الذاتية، ويبرز أن نجاح الموظفين في اكتشاف المشكلات لا يعتمد فقط على قدراتهم، بل بشكل كبير على ثقافة العمل التي تهيئهم لذلك.

ك- التعامل مع الفشل والمجازفة

"المهم هو الشجاعة في طرح الفكرة والسعي لتنفيذها" هذا كان الجواب على السؤال "كيف تتعامل مع المحاولات الإبداعية التي تتطوي على درجة معينة من الفشل والمجازفة"، أكد المدير من خلاله على أنه يركز على تشجيع الجرأة والمبادرة، مع تقبل الفشل كجزء من العملية الإبداعية، مما يعكس توجهًا إيجابيًا يدعم روح الابتكار ويشجع العاملين على المخاطرة المحسوبة.

هـ- تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

يشجع المدير العاملين على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار حتى لو لم تكن جميعها قابلة للتنفيذ لكن ليس في كل الحالات، تشير الإجابة إلى موقف أكثر انتقائية، ربما بسبب ضرورة ترشيد الأفكار وعدم إغراق النظام بأفكار غير مجدية، وهو موقف منطقي يوازن بين كمية الأفكار وجودتها.

و- التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

أوضح المدير بأنه يتعامل مع اقتراحات العاملين التي تختلف عن السياسات المعتمدة أو أساليب العمل التقليدية بتحليل معمق، يدل هذا على نهج موضوعي ومنهجي في تقييم الأفكار الجديدة، مع الحرص على دراسة كافة جوانب الاقتراحات قبل اتخاذ قرار بشأنها، مما يعكس احتراماً للتجديد مع الحذر في التنفيذ.

ي- تأثير نمط القيادة على الإبداع

لم يعطي إجابة، غياب الإجابة قد يشير إلى أن المسؤول إما لم يلاحظ فرقاً واضحاً أو لم يعط أهمية كافية لتقييم أثر تغييرات الإدارة على السلوك الإبداعي، مما قد يستدعي استفساراً إضافياً.

6.1.3-رئيسة مصلحة المحاسبة

أ-منح الحرية في تنفيذ المهام

أوضح المدير على أنه يمنح العاملين في بعض الأحيان حرية كافية لتنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة ومن خلال ذلك يتم تقييم مستوى العامل، تعكس هذه الإجابة توجّهاً تجريبيّاً وتقييميّاً؛ حيث تمنح الرئيسة حرية مشروطة، تستغلّها كفرصة لقياس الأداء الفردي. هذا يشير إلى أسلوب قيادة مرّن لكن مراقب، يوازن بين منح الثقة والمساءلة.

ب-النظام والانضباط مقابل حرية العمل

"الوسطية في التعامل"كان هذا جواب مختصر للسؤال الذي طرح على المدير والمتمثل في "هل ترى أن فرض النظام والانضباط الصارم يؤدي إلى نتائج أفضل من منح حرية العمل"، يدل هذا الرد المقتضب على تبني مقارنة معتدلة، تعترف بالحاجة إلى النظام دون أن تصل إلى حد الصرامة، وفي الوقت نفسه لا تفرط في منح الحرية، مما يشير إلى وعي بأهمية التوازن في بيئة العمل.

ت-غياب التوجيه المباشر

"غياب التوجيه يفتح الباب أمام أفكار مبتكرة وحلول جديدة لم تكن لتظهر تحت توجيه صارم"تعبّر هذه الإجابة عن قناعة بأن الإبداع بحاجة إلى مساحة من الحرية، وترى أن الإفراط في التوجيه يقيد الفكر الابتكاري. يبرز هنا تصور إيجابي للتمكين الذاتي، مع تقدير للابتكار كمصدر لتحسين الأداء.

ج-اعتماد أفكار العاملين

"يتم اعتماد الفكرة إذا كانت تحمل قيمة مضافة واضحة في تحسين الإنتاجية"، تؤكد الإجابة على المنفعة الملموسة كشرط لقبول الفكرة، ما يعكس نهجاً قائماً على النتائج. الابتكار مرحب به لكنه يجب أن يخدم أهدافاً عملية مثل الكفاءة والإنتاجية.

د-اكتشاف المشكلات دون تدخل إداري مباشر

"الموظفون الذين هم على تماس مباشر مع العمليات اليومية غالباً ما يكونون الأقدر على اكتشاف المشكلات التشغيلية"، تشير هذه الإجابة إلى ثقة بالخبرة الميدانية للعاملين، وتقدير لأهمية الاحتكاك العملي في استباق واكتشاف المشكلات. تعكس كذلك إدراكاً لأهمية التمكين والتواصل الأفقي داخل المنظمة.

ك-التعامل مع الفشل والمجازفة

"نركز على عملية ما بعد الفشل، في حال عدم نجاح المحاولة" تعكس هذه الإجابة توجّهاً صحيحياً وتعليمياً؛ حيث يُنظر للفشل كفرصة للتحسين وليس كعقوبة. التركيز على "ما بعد الفشل" يدل على اهتمام بتقييم التجربة والاستفادة منها مستقبلاً.

ه-تشجيع الأفكار غير القابلة للتنفيذ

يشجع المدير العاملين على طرح بعض الأفكار حتى لو لم تكن جميعها قابلة للتنفيذ لان الكم الهائل الى الفوضى بدلا من الابتكار، تعبر هذه الإجابة عن نهج انتقائي ومدرّوس في التعامل مع الابتكار، حيث يتم التشجيع على الأفكار بشرط ألا تتحول الكثرة إلى عبء تنظيمي. هذا يعكس توجهاً نحو التحكم في تدفق الأفكار بما يضمن فعاليتها.

و-التعامل مع المقترحات المخالفة للسياسات

"يتم النظر في الاقتراح بجدية" هذا الرد يوحي بوجود انفتاح إداري على التجديد، مع استعداد لتقييم المقترحات غير التقليدية. عدم الرفض التلقائي يبرز توجهاً نحو التحسين المستمر والتفكير التطويري.

ي-تأثير نمط القيادة على الإبداع

"غلب على التغيير الطابع الإيجابي وكانت آثاره ظاهرة للعيان"، تشير الإجابة إلى تأثير مباشر للإدارة على تحفيز الإبداع، وأن تعديل أسلوب القيادة ساهم في خلق نتائج إيجابية واضحة، ما يؤكد حساسية الإبداع لأسلوب التسيير المتبع.

2.3-نتائج التحليل:

يكشف تحليل إجابات المديرين ورؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة، حول أسلوب القيادة وتأثيره على الإبداع، عن رؤى متنوعة ولكنها متكاملة في معظمها، تشير إلى وجود وعي بأهمية البيئة الإدارية في تعزيز الابتكار. يمكن تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:

1.2.3-منح الحرية والمرونة في العمل:

أ-تنوع في منح الحرية:يتباين منح الحرية للعاملين في تنفيذ المهام بين مختلف الإدارات، حيث يربط البعض ذلك بطبيعة المهمة ومستوى خبرة العامل، بينما يتبنى آخرون نهجاً أكثر تفويضاً وثقة في قدرات الموظفين.

ب-إدارة النتائج مقابل إدارة العمليات:يميل بعض المديرين إلى التركيز على تحقيق النتائج بغض النظر عن الأسلوب المتبع، مما يمنح العاملين مساحة للإبداع والابتكار في طرق التنفيذ.

ج-تجنب الصرامة المفرطة:هناك إدراك عام بأن فرض نظام صارم قد يؤدي إلى سلوكيات سلبية وتوتر، مما يدعم تبني أساليب إدارية أكثر مرونة وتوازناً.

2.2.3-التوجيه والإشراف:

أ-الحاجة إلى حد أدنى من التوجيه:يرى معظم المسؤولين أن غياب التوجيه التام قد يؤدي إلى الفوضى، خاصة في المراحل الأولية أو في المهام المعقدة.

ب-التوجيه كدعم لا تقييد:يُنظر إلى التوجيه المثالي على أنه إطار عمل يدعم الإبداع وينظمه، وليس قيداً عليه.

3.2.3-تبني الأفكار المبتكرة:

أ-ثقافة متقبلة للأفكار:يوجد توجه عام نحو تشجيع العاملين على طرح الأفكار، مع وجود

آليات لتقييمها والنظر في إمكانية تطبيقها.

ب- **معايير الاعتماد:** يتم اعتماد الأفكار التي تحمل قيمة مضافة واضحة وتتوافق مع موارد المؤسسة وأهدافها.

4.2.3- التعامل مع الفشل والمجازفة:

أ- **الفشل كجزء من التعلم:** هناك اعتراف متزايد بأن الفشل هو جزء طبيعي من عملية الابتكار، وفرصة لتحليل الأخطاء والتعلم منها.

ب- **تشجيع المخاطرة المحسوبة:** يتم تشجيع الموظفين على التجريب والمجازفة ضمن حدود معقولة، مع توفير الدعم اللازم لتحليل نتائج هذه المحاولات.

5.2.3- الأفكار المخالفة للسياسات:

أ- **التعامل بجدية والتقييم:** تُؤخذ الاقتراحات التي تختلف عن السياسات بجدية وتخضع لتحليل معمق، مع الحرص على شرح أسباب عدم التبني إن لزم الأمر.

6.2.3- تأثير نمط القيادة:

أ- **وعي بالتأثير الإيجابي:** أقر معظم المسؤولين بأن تغيير أساليب الإدارة والقيادة نحو مزيد من المرونة والدعم كان له تأثير إيجابي ملحوظ على السلوك الإبداعي للعاملين.

خامساً:

مناقشة النتائج

والتوصيات

1-النتائج

1.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد لمحور الأنماط القيادية

1.1.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد النمط الديمقراطي

أخذت معظم اجابات أفراد العينة حول بعد النمط الديمقراطي في فرع حبوب الهضاب العليا اتجاه "موافق بدرجة متوسطة" حيث:

اتفق اغلب المبحوثين على أن القائد يفوض جزءا من سلطته لمروسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيمه للمهام مما يشير على الممارسة الواعية والمبنية على الكفاءة لمبدأ التفويض وهذا ما أكدته المعطيات المستخلصة من المقابلة, حيث اتضح أن معظم الرؤساء يتيحون للعاملين هامشا من الحرية في تنفيذ المهام وهو ما يدل على وجود قدر من المرونة وتقبل فكرة المشاركة في صنع القرار , شريطة أن تتماشى هذه الحرية مع طبيعة المهام المسندة ومدى حساسيتها, ومن جهة أخرى فقد أخذت العبارات المتبقية اتجاه موافق بدرجة متوسطة, فمن ناحية ترك الحرية للعاملين تم تأكيدها في المقابلة مع اختلاف بسيط في الآراء فهناك من يربطها بطبيعة المهمة ومدى تعقيدها وكذلك بمستوى خبرة العاملين, مما يعني أن تطبيق النمط الديمقراطي ليس مطلقا بل يتم وفق معايير موضوعية, وهناك من يركز على تحقيق النتائج بغض النظر عن الأسلوب المتبع.

2.1.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد النمط الأوتوقراطي

أخذت إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد النمط الأوتوقراطي اتجاه يتراوح بين "غير موافق" و "موافق بدرجة متوسطة" حيث:

كانت العبارة التي أخذت أعلى نسبة من موافق بدرجة متوسطة هي "يفضل القائد تحديد أهداف المؤسسة في الإدارة العليا فقط" مما يشير الى وجود ميل نسبي لدى بعض القادة لاحتفاظ الادارة العليا بصلاحيه تحديد الأهداف, حيث تبين من خلال المقابلة أن أسلوب الإدارة والقيادة يتجه نحو مزيد من المرونة والدعم وهذا يشجع على طرح الأفكار والمشاركة في تحديد الأهداف, ومع ذلك أظهرت معظم العبارات الباقية اتجاها غير موافق بحيث أن القائد يركز على العلاقات الإنسانية ويتفادى الأسلوب الصارم الذي يؤدي إلى سلوكيات سلبية, كما انه يتفادى المركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما تم إثباته في المقابلة.

3.1.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد النمط الحر

أخذت اجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد النمط الحر اتجاهات مختلفة بين "موافق" و "موافق بدرجة متوسطة" و "غير موافق" بحيث:

أغلب العبارات تم الموافقة عليها بدرجة متوسطة فمن وجهة نظرهم القادة يترددون في اتخاذ القرارات ولا يتدخلون في حل النزاعات بين العاملين, في حين أن المقابلة تثبت أن القادة لا يتبنون هذا النمط بشكل كبير.

العبارة الوحيدة التي حظيت على اتفاق ايجابي تمثلت في مرونة القائد واستعداده لتقبل التغييرات المقترحة من العاملين, مما يشير الى وجود استعداد لتبني الممارسات الحديثة في

الإدارة القائمة على المرونة التشاركية.

2.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد لمحور السلوك الابداعي

1.2.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد الطلاقة

أخذ بعد الطلاقة في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف اتجاه "موافق" مما يشير الى توفر هذا البعد بشكل ملحوظ لدى العاملين حيث:

اتفقت نسبة كبيرة من المبحوثين على وجود اهتمام بتحليل المستجدات للبحث عن طرق وأساليب جديدة لأداء العمل, غير أن باقي العبارات المرتبطة بهذا البعد أظهرت تباينا نسبيا, ما يدل على وجود تفاوت في مستوى مهارة الطلاقة بين العاملين، وتبين من خلال المقابلة أن هناك توجهها مؤسسيا واضحا نحو تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة على أن تعتمد تلك التي تظهر امكانية تقديم قيمة مضافة وتنسجم مع الموارد المتاحة, ما يعزز مناخا محفزا للابتكار ويشجع على تطوير المبادرات الفردية.

2.2.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد الاصالة

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب اجابات المبحوثين حول بعد الأصالة أخذت اتجاه "موافق بدرجة متوسطة" حيث:

أشارت الاجابات على العبارات الى وجود قدر من التوافق بين العاملين بشأن امتلاكهم القدرة على توليد أفكار جديدة ومغايرة, كما بينت المقابلة أن هناك ثقافة مؤسسية داعمة لتقبل واحتضان الافكار الجديدة التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، أما بقية العبارات المرتبطة بهذا البعد فقد أظهرت توافقا نسبيا بين المبحوثين، اذ اتضح أن هناك توجهها عاما لدى العاملين نحو السعي لتحقيق التميز في أداء مهامهم مع وجود شعور بالرتابة نتيجة تكرار الإجراءات الروتينية, ما يدفعهم الى تفضيل استخدام أساليب عمل جديدة وغير تقليدية، ويعزى هذا رغبة العاملين في كسر الجمود الوظيفي والمساهمة بأفكار فريدة تتماشى مع تطلعات المؤسسة.

3.2.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد المرونة

أخذت أغلب اجابات المبحوثين فيما يتعلق ببعد المرونة اتجاه غير موافق وهذا يدل على أنها تمثل نقطة ضعف لدى العاملين ويجب تعزيزها بالتدريب، بحيث:

تبين أن العاملين بالمؤسسة لديهم تعصب لأفكارهم وغير مرحبين بالنقد وهذا يعكس ضعفا في تقبل الرأي المخالف وتحليل القضايا من زوايا مختلفة، كانت العبارة التي أخذت أعلى نسبة موافقة هي السعي للتفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي وهذا ما تم تأكيده خلال المقابلة.

4.2.1-مناقشة نتائج اجابات الافراد حول بعد الحساسية للمشكلات

أخذت جميع اجابات المبحوثين فيما يتعلق ببعد الحساسية للمشكلات اتجاه موافق وهذا يدل على الاتفاق الواضح في تقدير هذه المهارة حيث أن:

جميع الاجابات أوضحت أنه يوجد وعي قوي، وقدرة على استشعار المشكلات قبل وقوعها،

كما يوجد حرص على معرفة أوجه القصور في عملهم حيث تبين من خلال المقابلة أن العاملين لديهم حس في اكتشاف المشكلات ولكن مع توجيه و تدخل اداري بسيط بالإضافة الى الزامية توفر الثقة والتمكن لديهم.

5.2.1-مناقشة نتائج إجابات الأفراد حول بعد المخاطرة

اختلفت إجابات المبحوثين حول بعد المخاطرة وتنوعت بين "موافق" و "موافق بدرجة متوسطة" و "غير موافق" بحيث:

رغم هذا التفاوت، أظهرت معظم الإجابات ميلا ايجابيا نحو تقبل المخاطرة, حيث اتفق عدد من المبحوثين على استعدادهم لتحمل المخاطر المرتبطة بمهام عملهم بالإضافة الى تفضيلهم للعمل ضمن فرق تتسم بروح المجازفة, وقد تم تأكيد هذا التوجه من خلال المقابلة التي أوضحت أن الادارة تشجع العاملين على التجريب واتخاذ المبادرات ولكن ضمن حدود محسوبة مع توفير الدعم والتوجيه اللازم لتقليل احتمالات الفشل،ومن ناحية أخرى أخذت العبارة "الخوف من الفشل يجعلني أتردد احيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل" اتجاه غير موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تعتبر الفشل كجزء من عملية التعلم وهو فرصة لتحليل الأخطاء واستخلاص الدروس منها.

3.1- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بناء على نتائج اختبار الفرضيات نجد أنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تفترض وجود أثر للأنماط القيادية على السلوك الابداعي في المؤسسة، تشير المعطيات الى أن النمط القيادي الأوتوقراطي لديه فاعلية أكبر في تفسير السلوك الابداعي، يليه النمط الحر ثم النمط الديمقراطي وبذلك نستنتج أن الأنماط القيادية تؤثر بشكل معنوي في السلوك الابداعي، لكن هذا التأثير يختلف في القوة والاتجاه حسب النمط المتبع.

4.1- مناقشة نتائج تحليل المقابلة

تشير نتائج تحليل المقابلة إلى أن المؤسسة تتبنى بشكل عام أساليب قيادية تسعى إلى تحقيق توازن بين النظام والمرونة، مع إدراك متزايد لأهمية تحفيز الإبداع من خلال منح الثقة، وتشجيع طرح الأفكار، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم. ومع ذلك، يظل هناك تباين في تطبيق هذه المفاهيم بين مختلف الإدارات، مما يفتح المجال لمزيد من التوحيد والتطوير في ممارسات القيادة لتعزيز بيئة عمل أكثر ابتكارًا على مستوى المؤسسة.

5.1-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

سبق وأن عرضنا في الجانب النظري مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ووجدنا أنها تتميز بالاختلاف والتباين إذ أن كل منها تميزت بتصورات معينة في معالجتها لهذا الموضوع، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة توصلنا الى أنها متقاربة كدراسة سلطان صالح الحازمي و عوض بن عمر أبو صالح، و رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، و واعر وسيلة، و Ahmad al Adwan and others حيث اتفقوا على وجود اثر ايجابي ومعنوي للأنماط القيادية بأنواعها المختلفة على السلوك الابداعي، أما باقي

الدراسات اختلفت نتائجها عن نتائج هذه الدراسة وهذا راجع لاختلاف الابعاد والمتغيرات وغيرها من العوامل.

2-المقترحات

- بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - ضرورة تخلص فرع حبوب الهضاب العليا سطيف من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
 - ضرورة تدريب القيادات في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف على الأنماط القيادية الإيجابية و إكسابهم المعارف و المهارات التي تؤهلهم على القيام بمهام التوجيه و الإشراف بطريقة ديمقراطية لما لذلك من أثر إيجابي على العاملين إذ يشجع انتمائهم و ولائهم .
 - استقطاب المبدعين من العاملين و تشجيعهم و حثهم على تقديم الأفكار الجديدة و الجيدة التي تسهم في رفع حالة الإبداع في الإدارة.
 - ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري و التكنولوجي و الخدماتي و ذلك من خلال تنمية مهارات العاملين باستخدام التقنيات و الأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.
 - يجب على الفرع أن يمنح العاملين قدرا معقولا من الثقة من خلال تفويض المهام و تمكينهم من اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهامهم اليومية.
 - تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات و الأموال و الموارد عند تنفيذ الأفكار الجديدة بالمؤسسة، فاهتمامهم هذه الأخيرة بتوفير هذه المتطلبات يساهم في تدعيم الإبداع بشكل أفضل.
- ## 3-أفاق الدراسة

- لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصوير مجموعة من المواضيع البحثية المستقبلية ذات الصلة بما تم تقديمه في الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:
- أثر الانماط القيادية على مستوى الابداع الإداري.
 - دور الانماط القيادية في تحقيق رضا العاملين.
 - أثر صفات القائد على السلوك الابداعي للعاملين.
 - أثر القيادة الابداعية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

- 1- احسان دهش جلاب. (2018). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2-زيان موسى مسعود. (2021). أثر السلوك الابداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الانابيب المصغرة PTS كنموذج. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(26)..
- 3-يوسف كمال. (2018). أثر التمكين الاداري في تحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج. مجلة العلوم الادارية والمالية، 2(1)، 126.
- 4-أحمد محمد احمد السيد. (2021). أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الابداعي للعاملين دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 512.
- 5-أسامة خيرى. (2010). القيادة الإدارية الفعالة (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الراية للنشر للتوزيع.
- 6-اسمهان قرزة. (2021). أثر الانماط القيادية الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. 17. ورقة، علوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح.
- 7-برو هشام. (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات -باتنة-. 87. بسكرة: جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 8-بوقندورة يمينة ابرييم سامية. (2019). ماهية القيادة الادارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 04(02).
- 9-حاتم سماتي. (2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 39. قسنطينة، قسم علم النفس: جامعة منتوري.
- 10-حران العريبي زرقط بولرباح. (2017). أنماط القيادة الادارية ونظرياتها. مجلة العلوم الاجتماعية (26)، 244.
- 11-حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الثالثة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 12-خالدي محمد قوادري حنان. (2021). أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الابداعي في منظمات الأعمال. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 07(01).
13. درامشية لمياء. (2021). القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة. مجلة ابحاث، 06(02).
- 14-رائدة حاج علي. (2022). أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات. دراسة اعدت لنيل درجة ماجستير. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 15-رائف شحادة نايف شحادة. (2008). العلاقة بين انماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الاداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب في الجامعات الفلسطينية. اطروحة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 20. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا.
- 16- رمضان عمومن. (2014). علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، 69-70. ورقلة، العلوم الاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح.
- 17- زينب أولاد دهار. (2023). معوقات تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة مرحلة المتوسط من وجهة نظر الاستاذ والطالب دراسة ميدانية على عينة الاساتذة والطلبة بمتوسطة احمد هرويني. دراسات نفسية وتربوية، 16. (2)
- 18- سحر عقل علاء الدين خليل السيد. (2022). جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات ادارة المعرفة والسلوك الابداعي دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي بفلسطين. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 65.
- 19- طلال عبد الملك الشريف. (2004). الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة. الرياض، العلوم الادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 20- علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار الفكر.
- 22- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية. تأليف رسالة ماجستير (الصفحات 32-33). الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 23- عميد عادل محمد الشديفات. (2021). أثر الانماط القيادية في الابداع الاداري دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 102.
- 24- فرات اسمي. (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرووسين حالة: شركة صيدال. 96. الجزائر العاصمة، قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- 25- فيصل محمود الشواورة. (2013). مبادئ ادارة الاعمال (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 26- قاسم شاهين برسيم العمري. (2009). انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. 65-66. ا، العراق: جامعة البصرة.
- 27- لعمور رميلة. (بلا تاريخ). مدى تأثير الانماط القيادية في الابداع الاداري دراسة حالة في مديرية الادارة المحلية ولاية غرداية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 22(1)، 282.
- 28- محمد عبد الرحيم المحاسنة ميسون مريم العمرو. (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الابداعي للعاملين في جامعة مؤتة دراسة حالة. سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية،

32(3)، 214.

- 29-محمد معمري. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة. اطروحة لنيل شهادة دكتوراه. العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 30-محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31-مريم أرفيس. (2021). الأنماط القيادية في الإدارة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1).
- 32-نعرورة بوبكر فوزية برسولي. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(5)، 452-453.
- 33-نواف كنعان. (2009). القيادة الادارية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان الاردن: دار الثقافة.
- 34-هايل عبد المولى طشطوش. (2009). اساسيات في القيادة والادارة (الإصدار الطبعة الاولى). الأردن: دار الكندي.
- 35-هبال عبد المالك. (2016). دور القيادة الادارية في انجاح التغير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري. اطروحة دكتوراه، (42\41). سطيف، العلوم الاقتصادية: جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية.
- 36-يوسف عطية. (2018). دور القيادة التمويلية في إدارة التغير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات. اطروحة دكتوراه. الجزائر العاصمة، قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- 37-بلال خلف السكانه. (2010). القيادة الادارية الفعالة (الإصدار الطبعة الاولى). عمان الاردن: دار المسيرة.
- 38-طافر مريم وآخرون. (بلا تاريخ). القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح.
- 39-ناصر منصور ثقل الدوسري. (2020). الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي. تأليف مذكرة ماجيستر. قطر: جامعة الاسراء.

الملاحق

الملحق (01): الاستبيان
جامعة فرحات عباس سطيف 01
تخصص: ادارة اعمال
استبيان مذكرة ماستر

تحت اشراف الاستاذ

من اعداد الطلبة

برارمة رانية

بن حاح منير

لعواشيرية رحمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة إدارات و موظفو المؤسسة، في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال، تحت عنوان: اثر الانماط القيادية على السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة حالة في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف ، ومن اجل ذلك نلتمس منكم الإجابة على الاسئلة الواردة بكل دقة، واختيار الاجابات التي تعكس الواقع الفعلي بمؤسستكم ومن وجهة نظركم .
التعريف بمتغيرات الدراسة

النمط القيادي: هو السلوك الذي ينتهجه القائد في اي موقف لتحقيق هدف الجماعة ويقتدي الاتباع به في سلوكياتهم.

السلوك الابداعي: هو الأفعال و التصرفات التي تؤدي الى توليد وتقديم وتطبيق افكار جديدة في اي مستوى تنظيمي .

الرجاء وضع علامة X اما الإجابة المناسبة

الجنس		ذكر		أنثى	
السن		أقل من 30 سنة	من 30 الى أقل من 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي		دون ليسانس	ليسانس	ماستر	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
المسمى الوظيفي		موظف	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير
سنوات الخبرة		أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: الأنماط القيادية

يرجى وضع علامة (X) امام الخيار الملائم:

الرقم	العبارة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق
النمط الديمقراطي				
01	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية			
02	يترك الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم			
03	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم			
04	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهم			
05	يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين			
النمط الأوتوقراطي				
06	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية			
07	يستخدم القائد اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ اوامره			
08	تتمركز السلطة يد القائد ولايتيح الفرصة لمناقشة قراراته			
09	يفضل القائد تحديد اهداف المؤسسة في الادارة العليا فقط			
10	توجد درجة متوسطة من معرفة القادة لمشاكل المرؤوسين			
النمط الحر				
11	يتقبل القائد اي تغيير يقترحه العاملين في اسلوب العمل			
12	يتردد القائد عادة في اتخاذ القرارات			
13	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين			
14	يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في طريقة عملهم			
15	القائد حاضر في المؤسسة بصفة شكلية فقط			

القسم الثالث: السلوك الابداعي

يرجى وضع علامة (x) امام الخيار الملائم:

الرقم	العبارة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق
الطلاقة				
01	أستطيع التعبير عن افكاري بطريقة يفهمها الجميع.			
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
03	أركز علي تحديد تفاصيل العمل و مراحلہ قبل البدء في تنفيذه.			
04	امتلك القدرة على ايجاد حلول سريعة للمشاكل التي تواجهني في العمل.			
05	اهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.			
الاصالة				
06	اسعي بجد لان يكون التميز الصفة الغالبة على طريقة تأدية عملي			
07	اشعر بالملل من تكرار نفس الإجراءات في انجاز المهام			
08	لدي القدرة على خلق الافكار الجديدة في عملي			
09	أفضل الوصول الى اساليب جديدة في تأدية العمل			
10	أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة			
المرونة				
11	احرص على عدم التعصب لأفكاري			
12	احرص على معرفة الراي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه			
13	احلل الامور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها			
13	اسعى الى التفكير بطرق مختلفة عن التفكير العادي			
15	لدي القدرة على التكيف وفق ظروف العمل			
الحساسية للمشكلات				
16	انتبها بمشكلات العمل قبل وقوعه			
17	احرص على معرفة اوجه القصور فيما اقوم به من عمل			
18	اتعامل مع مشكلات العمل بكل بساطة			
19	حينما تواجهني مشكلة في العمل اعمل بجد للوصول الى حل لها			
20	اهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق اعمال الآخرين			
المخاطرة				
21	اتحمل المخاطر والصعوبات في اداء المهام المرتبطة بعملي			
22	ارفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وان كانت شائعة في بيئة عملي			
23	أحب العمل في فريق يميل الى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة			
24	اتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال ابداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة			
25	الخوف من الفشل يجعلني اتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل			

شكرا لكم

**الملحق (02): أسئلة المقابلة
المنصب المشغول:**

السؤال	الجواب
هل تمنح العاملين حرية كافية لتنفيذ المهام بأساليبهم الخاصة؟	
هل ترى ان فرض النظام والانضباط الصارم يؤدي الى نتائج أفضل من منح حرية العمل؟	
هل تعتقد ان غياب التوجيه لمباشر يعزز الابداع ام يسبب الفوضى؟	
هل سبق وان اعتمدت فكرة مبتكرة طرحها أحد العاملين؟	
هل ينجح الموظفون في اكتشاف المشكلات بأنفسهم دون تدخل اداري مباشر؟	
كيف تتعامل مع المحاولات الإبداعية التي تتطوي على درجة معينة من الفشل والمجازفة؟	
هل تشجع العاملين على طرح أكبر عدد ممكن من الافكار حتى لو لم تكن جميعها قابلة للتنفيذ؟	
كيف تتعامل مع اقتراحات العاملين التي تختلف عن السياسات المعتمدة أو أساليب العمل التقليدية؟	
هل لاحظت فروقا في السلوك الإبداعي عند تغيير طريقة إدارتك أو أسلوب قيادتك؟	

الملحق (03): المخرجات

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèl	R	R-deux	R-deux	Erreur

e			ajusté	standard de l'estimation
1	,890 ^a	,792	,785	,14246
a. Prédictors : (Constante), اورتوقراطي				
b. Variable dépendante : ابدع				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,396	1	2,396	118,041	,000 ^b
	Résidus	,629	31	,020		
	Total	3,025	32			
a. Variable dépendante : ابدع						
b. Prédictors : (Constante), اورتوقراطي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,343	,076		17,709	,000
	اورتوقراطي	,471	,043	,890	10,865	,000

a. Variable dépendante :						

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,224	,27081
a. Prédictors : (Constante), ديمقراطي				
b. Variable dépendante :				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,751	1	,751	10,245	,003 ^b
	Résidus	2,274	31	,073		
	Total	3,025	32			
a. Variable dépendante :						
b. Prédictors : (Constante), ديمقراطي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,304	,260		5,025	,000
	ديمقراطي	,325	,101	,498	3,201	,003

a. Variable dépendante :

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,6940	2,2787	2,1212	,15324	33
Résidu	-,47373	,64131	,00000	,26655	33
Valeur prédite standardisée	-2,788	1,028	,000	1,000	33
Prévision standardisé	-1,749	2,368	,000	,984	33
a. Variable dépendante : ابداع					
écapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,804 ^a	,647	,636	,18562	
a. Prédicteurs : (Constante), الحر					
b. Variable dépendante : ابداع					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,957	1	1,957	56,795	,000 ^b
	Résidus	1,068	31	,034		
	Total	3,025	32			
a. Variable dépendante :						
b. Prédicteurs : (Constante),						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,342	,108		12,400	,000
	الحر	,404	,054	,804	7,536	,000
a. Variable dépendante : ابداع						

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) على السلوك الإبداعي للعاملين في فرع حبوب الهضاب العليا سطيف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات حيث وزع الاستبيان على عينة إجمالية تمثلت في 33 فرد من العاملين في المؤسسة أما المقابلة فقد تم إجرائها مع مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة على السلوك الإبداعي
 - النمط الأوتوقراطي يؤثر بشكل ايجابي وقوي في السلوك الإبداعي
 - النمط الديمقراطي له تأثير معتدل في تعزيز الإبداع لكنه ليس النمط الأكثر تأثيرا
 - توجد دلالة إحصائية قوية بين النمط الحر و السلوك الإبداعي
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الإبداع السلوك الإبداعي.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of leadership styles, with their three dimensions (autocratic, democratic, and the free style) on the creative behavior of the workers in Upper Plateau Grain Branch setif. This study was based on the descriptive method, using a questionnaire and an interview as information collection tools. the questionnaire was distributed to a total sample of 33 employees, while the interview was conducted with a group of managers and department heads. the data were analyzed using the statistical package programme SPSS.

The study yielded several results, the most important of which are:

- There is a statistically significant effect of leadership styles in their three dimensions on creative behavior.**
- the autocratic leadership style has a strong and positive influence on creative behavior.**
- the democratic leadership style has a moderate effect in fostering creativity, but it is not the most influential style.**
- there is a strong statistical significance between the free style and creative behavior.**

Keywords: Administrative leadership, leadership styles, Creativity, creative behavior.