

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية  
مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تحت إشراف :  
د.فاتح الدين شنين

من إعداد الطالبان :  
علي أوماية  
نور الدين سباق

علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري  
دراسة وصفية" على عينة من عمال بلدية عين البيضاء -ورقلة-

نوقشت بتاريخ: 2022/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.يمينة خلادي	أستاذ محاضرا	قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
د.شنين فاتح الدين	أستاذ محاضرا	قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
د.نبيلة باوية	أستاذ محاضرا	قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم  
أحمده على نعمائه وأشكره على جزيل فضائله وأصلي وأسلم على اشرف  
الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
قال رسولنا الكريم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "  
أحمد الله سبحانه وتعالى حمد كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض  
على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي نرجو أن تنال رضاه .  
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان أستاذنا الذي بث فينا روح الجد والمثابرة  
ولم يبخل علينا بالمساعدة والنصح والتوجيه الدكتور المحترم شنين فاتح  
الدين وكان لنا الشرف أن نعمل تحت توجيهه مما سهل لنا إنجاز هذا  
العمل. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أساتذة اللجنة المناقشة كل باسمه .  
ثم نتوجه بالشكر إلى آبائنا وأمهاتنا وعائلاتنا وكل من كان له فضل علينا بعد  
الله .

# إهداء

الحمد لله وكفى وصلاة والسلام على النبي المصطفى:  
أهدي ثمرة جهدي إلى أمي و أبي الغاليين ولكل فرد من أفراد  
أسرتي وأصدقائي ولكل من له فضل علي بعد الله عز وجل .  
وأهدي هذا البحث إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة  
وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي ولكل زملائي وزميلاتي  
في دفعة علم النفس عمل والتنظيم كل باسمه .  
كما أهدي إلى أستاذي المشرف شنين فاتح الدين ولكل أعضاء  
اللجنة المناقشة ونسال الله عز وجل أن يوفقهم في حياتهم ويمتعهم  
بالصحة ويلبسهم ثوب العافية .  
كما أسأل الله الأجر من هذا العمل وان يجعله خالصا لوجهه الكريم  
"إهداء علي أوماية"

# إهداء

اهدي هذا البحث المتواضع إلى من كان لهما الفضل بعد الله عز وجل في تحقيق هذا الانجاز الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما ووهبهما الصحة والعافية ،إلى إخوتي الأعرء إلى افرء عائلتي فخرا واعتزازا ، إلى أساتذتي الأعرء كل واحد باسمه ، إلى الأستاذ المشرف المحترم شنين محمد فاتح إلى أصدقائي الأعرء والى زملاء الدراسة وزملاء العمل ، إلى كل شخص يحمل في قلبه ذرة حب ومعزة ،إلى كل من ساندني وشجعني للسير في طريق العلم.  
"إهداء نور الدين سباق"

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة و كذلك الكشف عن العلاقة بين كل من أبعاد السلوك القيادي والإبداع الإداري حيث تكونت عينة الدراسة من 70 عاملا من عمال العمال بلدية عين البيضاء "ورقلة" وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بالصدفة .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي .

من أجل تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على ما يلي :

استبيان السلوك القيادي يضم 30 بندا مقسمة بالتساوي على بعدي المقياس (العمل الإنتاج والعلاقات الإنسانية)

استبيان الإبداع الإداري يضم 20 بندا مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد ( الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية وكذلك الحساسية للمشكلات )

الأساليب الإحصائية المستعملة ، والتي تم معالجتها من خلال برنامج SPSS وهي حساب المتوسط الحسابي ،معامل ألفا كرومباخ لحساب ثبات المقياس، إختبار ت لعينتين مستقلتين، التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة ، معامل ارتباط بيرسون.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي والأبعاد (الأصالة ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات )المكونة للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
- لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
- لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و الأبعاد ( الأصالة ،الطلاقة الفكرية ،الحساسية للمشكلات ) المكونة للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

### Study summary:

This study aims to reveal the relationship between leadership behavior and administrative creativity among workers of the municipality of Ain Al-Bayda, as well as revealing the relationship between each of the dimensions of leadership behavior and administrative creativity, as the study sample consisted of 70 workers from the workers of the municipality of Ain Al-Bayda "Ouargla".

The correlational method was used.

In order to achieve these goals, the following has been relied upon:

Leadership behavior questionnaire includes 30 items divided equally on the two dimensions of the scale (work, production and human relations)

The Administrative Creativity Questionnaire includes 20 items divided equally into four dimensions (originality, intellectual fluency, mental flexibility, as well as sensitivity to problems).

The statistical methods used, which were processed through the spss program, which are arithmetic mean calculation, Crombach's alpha coefficient to calculate scale stability, t-test for two independent samples, frequencies and percentages for the sample description, Pearson correlation coefficient.

### Study results:

- There is a positive correlation between leadership behavior and administrative creativity among the workers of Ain Al-Bayda municipality.
- There is a positive correlation between the dimension of work and the production component of the leadership behavior and the dimensions (originality, mental flexibility, sensitivity to problems) that make up the administrative creativity of the workers of the municipality of Ain Al-Bayda.
- There is no correlation between the dimension of work and the production component of the leadership behavior and the intellectual fluency component of the administrative creativity of the workers of the municipality of Ain Al-Bayda.
- There is no correlation between the dimension of human relations that component of leadership behavior and the dimensions (originality, intellectual



fluency, sensitivity to problems) that make up the administrative creativity of the workers of Ain Al-Bayda municipality.

– There is a positive correlation between the dimension of human relations component of leadership behavior and the dimension of mental flexibility component of administrative creativity among workers of the municipality of Ain Al-Bayda.

قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	الشكر	01
ب	الإهداء 1	02
ن	الإهداء 2	03
ج	الملخص باللغة العربية	04
هـ	الملخص باللغة الأجنبية	05
ز	قائمة المحتويات	06
ي	قائمة الجداول	07
ك	قائمة الملاحق	08
1	مقدمة	09
<p>الجانب النظري :</p> <p>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها</p>		
3	تحديد مشكلة الدراسة	01
4	تساؤلات الدراسة	02
4	فرضيات الدراسة	03
5	أهمية الدراسة	04
5	أهداف الدراسة	05
6	المفاهيم الإجرائية	06
7	عرض الدراسات السابقة	07
10	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	08
10	حدود الدراسة	09
<p>الفصل الثاني:</p> <p>السلوك القيادي</p>		
12	تمهيد	
13	تعريف القيادة	01

13	أهمية القيادة	02
14	تصنيف أنواع القيادة	03
15	أساليب القيادة	04
16	الفرق بين الرئاسة والقيادة	05
17	مصادر القوة والتأثير لدى القائد	06
19	نظريات القيادة	07
22	بدائل القيادة	08
23	خلاصة	
<b>الفصل الثالث</b> <b>الإبداع الإداري</b>		
24	تمهيد	
24	تعريف الإبداع	01
25	تعريف الإبداع الإداري	02
26	بعض المفاهيم والمرادفات المتعلقة بالإبداع الإداري	03
28	أهمية الإبداع الإداري	04
28	أنواع الإبداع الإداري	05
28	سمات الشخصية المبدعة	06
29	نظريات الإبداع الإداري	07
29	مكونات الإبداع الإداري	08
30	متطلبات ومقومات الإبداع الإداري	09
32	معوقات الإبداع الإداري	10
33	بعض أساليب تنمية الإبداع الإداري	11
35	خلاصة	12
<b>الجانب الميداني</b> <b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية</b>		
36	تمهيد	
36	منهج الدراسة	01

36	مجتمع الدراسة	02
36	الدراسة الاستطلاعية	03
36	الهدف من الدراسة الاستطلاعية	04
36	وصف عينة الدراسة الاستطلاعية	05
38	وصف الأداة الأولى	06
38	الخصائص السيكومترية لها	07
41	وصف الأداة الثانية	08
41	الخصائص السيكومترية لها	09
44	الدراسة الأساسية	11
44	وصف عينة الدراسة الأساسية	12
45	إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية	19
46	الأساليب الإحصائية المستخدمة	14
47	خلاصة	15
<b>الفصل الخامس:</b> <b>عرض و تحليل مناقشة نتائج فرضيات الدراسة</b>		
48	تمهيد	
48	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة	01
49	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى	02
50	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية	03
51	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة	04
52	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة	05
53	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الخامسة	06
54	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية السادسة	07
54	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية السابعة	08
55	عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثامنة	09
56	خلاصة النتائج	10

57	مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة	11
59	مقترحات	12
60	قائمة المراجع	13
	قائمة الملاحق	14

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	يبين وصف العينة الاستطلاعية	1
38	يبين أوزان بدائل مقياس السلوك القيادي	2
39	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الأول (مقياس السلوك القيادي )	3
39	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الثاني (مقياس السلوك القيادي )	4
40	يوضح مدى انتماء الأبعاد للمقياس ( السلوك القيادي)	5
40	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس السلوك القيادي	6
41	يوضح نتائج الثبات لمقياس السلوك القيادي	7
41	يبين أوزان بدائل مقياس الإبداع الإداري	8
42	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الأول (مقياس الإبداع الإداري)	9
42	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الثاني (مقياس الإبداع الإداري)	10
43	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الثالث (مقياس الإبداع الإداري)	11
43	يوضح مدى انتماء الفقرات للبعد الرابع (مقياس الإبداع الإداري)	12
43	يوضح مدى انتماء الأبعاد للمقياس (الإبداع الإداري)	13
43	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الإبداع الإداري	14
44	يوضح نتائج الثبات لمقياس الإبداع الإداري	15
44	يوضح وصف عينة الدراسة الأساسية	16
48	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية العامة	17
49	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الأولى	18
50	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثانية	19
51	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثالثة	20
52	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الرابعة	21
53	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الخامسة	22

54	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية السادسة	23
55	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية السابعة	24
55	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثامنة	25

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	استمارة التطبيق
2	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس السلوك القيادي
3	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس الإبداع الإداري
4	يوضح نتائج الثبات لمقياس السلوك القيادي
5	يوضح نتائج الثبات لمقياس الإبداع الإداري
6	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في قياس الفرضية العامة
7	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الأولى
8	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثانية
9	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثالثة
10	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الرابعة
11	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الخامسة
12	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية السادسة
13	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية السابعة
14	يوضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في إختبار الفرضية الجزئية الثامنة



# مقدمة

لقد حظي كل من السلوك القيادي والإبداع الإداري باهتمام كبير من الباحثين والعلماء، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني، ولا يختلف اثنان على ما دور هاذين العاملين الرئيسيين في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز العمل والتقدم بالمؤسسات، وقد فرضت كل من القيادة والإبداع الإداري نفسيهما على المنظمات التي ترغب بحق التقدم في مجال عملها منذ سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتؤكد ذلك في عصرنا الحالي بمحاولات مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي، في سبيل التنمية الاجتماعية و الاقتصادية . ولقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية و التقنية و الحكومية على الإدارة ضرورة التطور و اكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير ،و يتطلب ذلك استغلال كافة الموارد المادية والمالية والبشرية .

كما أن الاهتمام المتعاظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور و النمو على المدى الطويل، حيث كانت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أساس أنها مصدر لا ينضب، ويمكن أن تحدث فيه تغييرات مستمرة وذلك لتوافر العرض الذي لا ينتهي من الأشخاص المؤهلين، وتزايد الآن درجة الاهتمام التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوة عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام إستراتيجيات مثل تصميم الوظائف والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات ...الخ. فإن مستقبل الأمم لا يعتمد فقط على القوى العاملة فيه وإنما يعتمد على نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات ، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار . (النمر،1992م،ص62)،

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثرًا لمتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات. هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير أو القائد العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديد. (توفيق، 2002م.ص17.18)،

كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو و التطوير للمنظمة.

،فالميزة الرئيسية للمنظمات العامة أنها لم تأخذ بجدية أهمية خلق المناخ المساند للمبتكرين ،وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها تحديد القدرات الحالية الإبتكارية لأبنائها حتى يمكن تقييم برامج التنمية التي تتلاءم مع هذه القدرات، و حتى يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين والتي تؤثر في مستوى القدرات الإبتكارية لهم.

وهذه الدراسة هي محاولة لمعرفة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية

عين البيضاء " ورقلة " وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمس فصول نوجزها كالتالي :

-**الفصل الأول :** تم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات وتم فيه تحديد أهداف وأهمية الدراسة إضافة إلى المفاهيم والدراسات السابقة وحدود الدراسة.

-**الفصل الثاني:** في هذا الفصل تم التطرق لكل ما يخص السلوك القيادي بداية من تعريف القيادة إلى

الأهمية بالإضافة إلى تصنيف أنواع القيادة وأساليبها والفرق بينها وبين الرئاسة كما تطرقنا إلى مصادر القوة لدى القائد و وكذا النظريات المفسرة لها وفي الأخير ذكرنا بعض البدائل للقيادة .

**الفصل الثالث :** في هذا الفصل تم التطرق لكل ما يخص الإبداع الإداري بداية بتعريف عام للإبداع ثم

التطرق لتعريف الإبداع الإداري وبعض المفاهيم المرادفة ثم التطرق لأهميته له بالإضافة إلى أنواعه وسمات الشخصية المبدعة ثم النظريات المفسرة للإبداع وذكر مكونات الإبداع ومتطلباته ومعوقاته وبعض الأساليب تنميته .

-**الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل للإجراءات المنهجية التي تخص الجانب الميداني وهي منهج

الدراسة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكماترية للأداة وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة .

-**الفصل الخامس:** تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج المتحصل عليها من الدراسة وصولاً

إلى الاستنتاج العام مرفقا بالخاتمة وبعض التوصيات والمراجع والملاحق .



الجانب النظري

# الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

1 تحديد مشكلة الدراسة

2 تساؤلات الدراسة

3 فرضيات الدراسة

4 أهمية الدراسة

5 أهداف الدراسة

6 التعريف الإجرائي

7 حدود الدراسة

## 1/تحديد مشكلة الدراسة :

تعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة من المؤسسات لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ولأنها، البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل وتضع الحلول اللازمة لعلاجها ومن ثم فإنها هي المسئولة عن تنمية وتدريب رعاية الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات ، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة أن يكون القادة لهم بعد نظر وأن يكونوا مبدعين إداريين ولهم أفكار تجديدية دائما والقائد الجيد هو القادر على ترك بصمته الإبداعية لدى العمال الذين يعملون تحت قيادته بحيث يصبح كل عضو في المجموعة له إبداعه الإداري الخاص الذي يتميز به لأن لهذا الأخير (الإبداع الإداري) أهمية بالغة في المؤسسة حيث يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين على مجال الإدارة وعلم النفس ولقد أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ضرورة قصوى في العصر الحديث ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطور المجتمع وتقدمه وذلك كونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة مشكلات حياته والتحديات المستقبلية .

يعتبر الإبداع ظاهره معقدة قد تمت دراستها من قبل العديد من الباحثين مثل (بياحه، الكسندر، روشكا سميث ،هافل وغيرهم) حيث لم يتفقوا علي وضع تعريف محدد لهم فتباينت وجهات النظر حول ماهيته واختلفت المنطلقات النظرية التي حاولت تفسير موضوع الإبداع الإداري بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلف مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فإن ذلك لا يعد غريبا حسب ما يراه عبد الحميد حيث يقول ، إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

فالإبداع الإداري كما عرفته نادية أيوب أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا ، أو حولا ، أو منتجات أو خدمات ، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (نادية أيوب.2000.ص6)

ويشير أبو بكر للإبداع الإداري بقوله ، هو قدرة الفرد على ويشير أبو بكر للإبداع الإداري بقوله ، هو قدرة الفرد على استخدام إمكاناته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها .

(أبو بكر .2002.ص46)

وفي هذا الصدد أشارت دراسة العنقري (2002) حول واقع الإبداع الإداري حيث ترى أنه إذا كان مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع فإن ذلك يشير إلى ارتفاع مستوى معظم العناصر الإبداعية من أصالة وطلاقة فكرية ومرونة وما لها من دور في تحقيق النجاح للمنظمة من خلال الإبداع الإداري ،ولا يمكن لهذه العناصر أن ترتفع إلا بارتفاع مستويات القيادة ،وعليه فإن دور القيادات الإدارية هو إيجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة آمنة نفسيا تمكنهم من بتفجير طاقاتهم

الإبداعية والبحث دائما عن الجديد لمواكبة المستجدات وتطوير المؤسسات ومن المؤسسات التي اخترنا دراستها بلدية عين البيضاء (ورقلة) خاصة أن البلديات من المؤسسات التي يقع على عاتقها أعمال ومهام متنوعة وتقديم خدمة ذات مستوى عالي في التسيير الإداري وضبط كل الإجراءات التنظيمية لكل عملية واختيار الموظفين القادرين على القيام بمهامهم على أحسن صورة ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل التالي :

## 2/ - تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي :

- ما طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري ؟

من خلال السؤال الرئيسي تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي :

1/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري

2/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري

3/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج و المكون للسلوك القيادي بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري

4/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري

5/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد أصالة المكون للإبداع الإداري

6/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري

7/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري

8/- هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد أصالة المكون للإبداع الإداري

## 3/ فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

من خلال الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية وهي كالاتي :

- 1/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 2/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 3/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج و المكون للسلوك القيادي بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 4/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 5/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد أصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 6/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 7/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
  - 8/- توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد أصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 4/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري في العوامل التالية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما السلوك القيادي والإبداع الإداري ، على اعتبار أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بالسلوكيات القيادية السائدة بالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو الفرد ، وإتاحة الفرصة له للنمو وبذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في التفصيل في دراسة العلاقة بالانتقال من دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري بصفة عامة إلى التفصيل فيهما ودراسة العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي والإبداع الإداري حيث كانت الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين الأبعاد في هذا الموضوع نادرة جدا في حدود الإطلاع مما يعطي هذه الدراسة أهمية لتناول الموضوع.

ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المؤسسات العمومية من خلال تبيني نتائج الدراسة ، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة.

5/ أهداف الدراسة:

1/- بيان طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة

- 2/ بيان طبيعة علاقة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 3/ بيان طبيعة العلاقة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 4/ بيان طبيعة العلاقة بين بعد العمل والإنتاج و المكون للسلوك القيادي بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 5/ بيان طبيعة العلاقة ن بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 6/ بيان طبيعة العلاقة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد أصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 7/ بيان طبيعة العلاقة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- 8/ بيان طبيعة العلاقة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة
- للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة

## 6/ المفاهيم الإجرائية :

### \*متغيرات الدراسة :

1/ - السلوك القيادي : هو كل ما يصدر من القائد من أنماط السلوك التي توجي أنه مهتم بالعمل أو بالعاملين في محاولة منه للتأثير على العمال من أجل تحقيق هدف معين والتي يعبر عنها بالدرجات التي تحصل عليها العامل على المقياس المعتمد في قياس السلوك القيادي .

### \*الأبعاد :

\*سلوك يهتم بالإنتاج: ويعني التوجه نحو إنجاز العمل ، وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز العمل. ونقصد بالسلوك القيادي في بحثنا كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توجي أنه مهتم بالعمل ، أو مهتم بالعاملين، في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.

\* سلوك يهتم بالعاملين: ويعني الاحترام و أن أنشطة القائد تتجه إلى تحقيق رفاهية مرؤوسيه وإقامة علاقة إيجابية معهم.

2- الإبداع الإداري : هو قدرة العامل على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ومواصلته بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وابتكار طرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل و أن تتسم بتحقيق المنفعة العامة والتي نعبر عنها بالدرجات التي تحصل عليها العامل على المقياس المعتمد لقياس الإبداع الإداري .  
\*الأبعاد :

\*الأصالة: **Originality**: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة و غير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى .(السرور، 2002 م ص119) ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها

(منصور، 1989 م، ص86)

\*الطلاقة الفكرية **Fluency** : هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه الأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.  
(عبد الفتاح، 1995 م، ص65)

\*المرونة الذهنية **Flexibility**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها .(السرور، 2002 م، ص183)،

كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

\*الحساسية للمشكلات: **Sensitivity to Problems**: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو "محيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.  
(جروان، 2002م، ص93)

7 / الدراسات السابقة:

إن موضوع السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري من أهم المواضيع التي يمكن دراستها داخل التنظيم والأكيد أن التقصي في مضامين دراسات سابقة ومشابهة سيشكل سندا مهما ينطلق من خلاله الباحث في والمتحصل عليه والمرتبط مباشرة بالإشكالية محل البحث ومتغيري الدراسة حيث تم اختيار دراسات منها ما تناولت للقيادة وأخرى تناولت للإبداع الإداري وكلاهما له علاقة بموضوع دراستنا الحالية كما أجريت كلا الدراسات على المؤسسات العمومية وسيتم عرضها بناء على ما يلي :

### 1- دراسة محمود حسن جمعة 2011 .

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عينة البحث جامعة المبحوثة وأهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، التعرف على مستوى الإبداع في الجامعة المبحوثة .
  - وقد اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي حيث كان عدد العينة 70 فردا من جامعة ديالى وقد توصلت إلى النتائج التالية :
  - ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية الناجحة مع الإبداع الإداري في الكليات المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية .
  - تبين وجود اثر ايجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري. (محمود حسن جمعة، 2011، ص301/315)
- 2-دراسة عمر زاوي 2012/2011 .

- هدفت الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة.
  - وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن حيث كان عدد العينة 70 فردا من مركب تكرير الملح بالوطاية "بسكرة" وقد توصلت إلى النتائج التالية :
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة .
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وتحقيق الإبداع داخل المنظمة .
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتحقيق الإبداع داخل المنظمة.
- (دراسة عمر زاوي ن2012/2011، ص114)

### 3- دراسة لعور رميلة 2015.

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنظمة ، كما هدفت إلى التعرف على نمط القيادة السائد بمديرية الإدارة الإدارية المحلية بغرداية.

- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة 70 فردا من مديرية الإدارة المحلية بغرداية ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :
- توجد علاقة أثر بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية
- لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الشخصية المؤهل العلمي المستوى الوظيفي سنوات الخدمة) للعاملين ومستوى الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية. (لعور رميلة ، 2015، ص 277)
- 4- دراسة وسيلة واعر 2015/2014
- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة ( التحويلية ، التبادلية ، التشاركية ، الأبوية ) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كان عدد عينة الدراسة 169 فردا من عمال مجمع صيدال وكانت نتائج الدراسة كالآتي :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة. ( وسيلة واعر ، 2015/2014،)
- 5- دراسة توفيق عطية توفيق جمعة 2009.
- هدفت الدراسة إلى ما يلي :
- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية.
- لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث كانت عينة الدراسة 305 عاملا بوزارات قطاع غزة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري : (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات الإدارية، نمط القيادة السائد، نظام الحوافز، اهتمام الإدارة بالتدريب.) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الدرجة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير نوع الوظيفة . (توفيق عطية، 2009/188/189)

#### -8- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

وتتمثل بالآتي :

- أ- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للدراسة الحالي .
- ب- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات.
- ج- الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، وأفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم .
- د- تبني مقياس اعتمد عليه البحث الحالي .
- هـ - التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، مما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للدراسة الحالي.

#### -9- حدود الدراسة :

- تتمثل حدود الدراسة بالعينة والمكان والزمان الذي أجريت فيه، ويمكن تلخيصها في ما يلي :
- 9-1. الحدود البشرية : عينة من عمال بلدية عين البيضاء ورقلة.
  - 9-2. الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة ببلدية عين البيضاء ورقلة.
  - 9-3. الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة في شهر مارس خلال الموسم الجامعي (2021/2022).

# الفصل الثاني: السلوك القيادي

تمهيد

1 تعريف القيادة

2 أهمية القيادة

3 تصنيف أنواع القيادة

4 أساليب القيادة

5 الفرق بين الرئاسة والقيادة

6 مصادر القوة والتأثير لدى القائد

7 نظريات القيادة

8 بدائل القيادة

خلاصة

تمهيد :

تضم المنظمات أفراداً من مختلف الثقافات و الذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقاً لإجراءات عمل معينة . تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب و التنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .

وفي هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون متميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً بهم وقوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجئون إليه في حل مشاكلهم ، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات لأن القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق وهو العنصر البشري .

ومن أجل معرفة أفضل للقيادة سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على السؤال التالي :

ما هي القيادة ؟ وذلك من خلال تعريف القيادة ومعرفة أهم العناصر التي تمنحها القوة وكذا أهم سمات القائد وسنتطرق إلى أهم الفروق ما بين القيادة والرئاسة وأهم الأساليب القيادية .

### 1- تعريف القيادة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية و المتقدمة على السواء .

وعرفها ليكرت Likert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة . (محمد حنين العجمي ، 2008، ص172)

وتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . (عليوة السيد ، 2001، ص45)

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية.

ويمكن تعريف القيادة على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله. ويمكن وصفها في معادلة رياضية على هذا النحو:

القيادة = دالة تفاعل الموقف ومتطلباته X الأتباع وتوقعاتهم × القائد وخصاله).

(الطويل عبد الرحمن، 1999، ص174)

بالإضافة إلى أن القيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل. غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول بها أحد الأفراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة" وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي :

1-1- تستند القيادة على مفهوم التأثير، والذي يعتبر أحد أوجه القوة (القوة الشرعية

وقوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية) ويتم شرحها مفصلاً لاحقاً.

1-2- تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير:

فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتفويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم، ويتضمن التقييم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقييم العمل، وأخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت

والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

1-3- هناك نتائج العملية القيادية وهي: المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية، والمرتبطة بالإداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغياب.... الخ ومن خلال التعريفات السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- أن القيادة عبارة عن عملية Process

ب- القيادة تتضمن التأثير.

ت- القيادة تنشأ داخل الجماعة

ث- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal attainment وبذلك نعرف

القيادة على أنها "عملية التأثير التي تنشأ داخل الجماعة والتي تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة

أهداف (جاري ديسلر، 2003، ص34)

2- أهمية القيادة:

لقد قدمت دراسات الحالة التي أجريت على العديد من الشركات التي حققت نجاحا مستمرا على مدى سنوات طويلة، مثل تلك الدراسة التي تناولت النجاح المستمر في الصناعة الأمريكية وكانت بعنوان "أقيمت لتبقى Built to last" (Porras and tollins 1994)، الكثير من الأدلة المقنعة التي تظهر أن هذا النجاح كان مصحوبا دائما بقيادة فعالة على قمة المؤسسة ويقوم بهذا الدور إما مسئولو الشركة أو كبار التنفيذيين. (أندرو دي، سيزلاقي، مارك جي و الاس، 1991، ص290)

وقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة Tom peters يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع، وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية، خاصة من واقع الصناعة الأمريكية، كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy Barne Vik من شركة (ABB) وجون كارل جون من شركة (SAS) لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا.

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل تكون اقل كثيرا عما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك احتياجا قويا للتغيير، وبخاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بما قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة . (نواف كنعان ، 2007 ص13)

### 3- تصنيف القيادة إلى رسمية وغير رسمية :

فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المنظمة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة يحكمها مركزه الوظيفي وتحددها القوانين واللوائح المعمول بها.

أما القيادة غير الرسمية: فهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصيتهم بين زملائهم وقدرتهم على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منهم قادة ناجحين، فهناك من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما تجتمعان في شخص واحد.

والقائد في أفعاله مع جماعته عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة ومتسامحا ومحفزا وقادرا على التحكم بانفعالاته ومتفهما للأبعاد البنوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها، فالقيادة أحد المتغيرات المهمة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالا إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزا و مستشارا ومرجعا لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها (الطويل عبد الرحمن ، 1999، ص313)

4- أساليب القيادة: تلخص التراث الأدبي حول أساليب القيادة عموما في أربعة أساليب فلخصها فيما يلي:

#### 1-4- القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية Authoritarian:

يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة (Bottleneck) في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد ، ويركز هذا النمط السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمروؤوسيه، و يتدخل في أعمالهم، يقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ، ( طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر 1998، ص118)

ويضل التماسك في العمل مرهونا بوجود القائد، وإذا غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج ويؤدي هذا إلى تميز الأفراد بالعدوانية والسلبية وعدم المبالاة، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم ومع القائد، و يهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالبا ما يتهرب من المسؤولية) ويوزع العمل على الآخرين وغالبا ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين. ( إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باصي ، 2003 ، ص 72)

وغير أنه يتميز بالمركزية في اتخاذ القرار والعمليات الإدارية، أثبتت دراسات أنه في خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا، يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف، كما أنه يصلح لقيادة مجموع العمال الذين يخشون استعمال السلطة، ونجدهم يقبلون بلوتياح تركيز كل السلطات في يد القائد البيروقراطي، وكذلك يصلح مع العمال المشاغبون الذين ينشرون الشغب والاضطراب في العمل . (نواف كنعان ، مرجع سابق ن ص165-167)

#### 2-4- القيادة الديمقراطية:

إذا كان السلوك القيادي يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد المساعدة جماعته على انجاز واجباتها وإشباع حاجاتها)، فإن الأسلوب الديمقراطي يمثل أحسنها، وهو يعرف في اغلب البحوث هو قدرة القائد

على حشد العمال والأتباع على المشاركة بحرية من أجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.

\* **عيوب القيادة الديمقراطية :** يقول ماك غريغور: أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلا، ويحدث هذا عند استخدام المشاركة كوسيلة لاستغلال الأتباع

أ. عندما تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، بحيث يسمح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالقائد أو الإدارة. (نواف كنعان ، مرجع سابق ،ص346)

ب. إن المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويحبون التمسك بالروتين والخضوع للنظام الصارم وان منحهم بعض الاستقلال وتفويضهم السلطة لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه .

**3-4- أسلوب القيادة الفوضوي:** هنا يترك القائد كل الحرية للعمال في أداء العمل بمفردهم ورغم الانتقادات الموجهة إليه إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه، مثلا قد يكون صالحا لبعض المنظمات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون علماء الذي يفترض ترك لهم الحرية في البحث وإجراء التجارب . (نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص258)

ومن خلال عرض مختلف الأساليب القيادية لاح ظنا أن الأسلوب الديمقراطي أحسنها، غير أن القول بالصائب أن الأسلوب القيادي الملائم لا يمكن أن يكون كذلك إلا في ظل المواقف التي يطبق فيها. (lox .rh .1994.b262)

**5- الفرق بين القيادة والرئاسة:** من الملاحظ كثرة الدين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت.

1-5- القائد يكون ناجح من خلال التغيير، في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل

2-5- إن الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح، في حين القائد يؤدي الشيء الصحيح

3-5- الرئيس يستخدم قوته الشرعية (Ligitimate power) في نصح العمال، في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف . (robert .2001. p2014)

4-5- حسب " جون كونر "بمدرسة هارفارد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤيا واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديدا لعملية التنظيم داخل المؤسسة بالإضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم.

( إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، 2003 نص 39 )

- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، في حين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي .

( محمد حنين العجمي ،مرجع سابق،ص201)

654- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الوصلة لذلك، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك . ( جيراك جرينيرج ، روبرت بارون ، 2004،ص750)

5-7- ولكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي أن يملك السلطة بل لابد من أن يملك معها النفوذ والذي يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع ورضا، لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحويل الممنوح للرئيس، فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية .

5-8- يجب على الرؤساء أن يكونوا قادة، وليس من الضروري أن يكون القادة رؤساء وأن القيادة هي نشاط تأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة، ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يشجع، ويكون السبيل المرغوب وأتباعه معروفا للتابعين بواسطة تصرف القائد عن طريق اقتراحاته .

5-9- الرؤساء يسألون كيف ومتى، في حين القادة يسألون ماذا ولماذا.

5-10- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقادة يتحدونه (سيد أحمد جاد الرب ، 2008 ،ص6)

وعموما نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية، في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت والعقوبات، والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة.

(fuoss.1981.b84)

## 6- مصادر القوة والتأثير لدى القائد:

إن قوة التفاعل (فرد كان أو مجموعة من الأفراد على المستهدف (فرد أو مجموعة من الأفراد) هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل. وهناك العديد من النقاط التي يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:

- تتحدد القوة بالموقف أو الموقع، أي أن قوة أحد المديرين في موقع ما (مثل الإدارة أ) لا تعني بالضرورة أنه له قوة أيضا قوة في موقع آخر (الإدارة ب مثلا) وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقعي بالسلطة. يمكن أن تكون القيادة الفرد على فرد، أو فرد على مجموعة، ومن أكثر الشروحات الشائعة لاستخدام القوة تلك التي قدمها " فرنش و رافن " (French and Raven) حيث قدما ستة أنواع للسلطة يمكن أن يملكها المدير وهي:

( أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي والاس ،مرجع سابق ،ص260-261)

**1-6. القوة الشرعية :** وهي السلطة التي يستمدتها القائد من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

(طلحة حسام الدين ،عدلة عيسى مطر ،1997نص100)

**2-6- قوة الثواب:** وهي إمكانية لدى القائد مكافأة السلوك السليم الملتزم، وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين.

( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص122)

**3-6- القوة القسرية:** وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين ( مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

**4-6- القوة التخصصية:** وهي تمثل قوة الخبرة Le pouvoir de l'expertis

وهي ما يمتلكه من معارف ومؤهلات علمية والمعرفة التي يلم بها فقد يكون للمشرف الجديد على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلا من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج، يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف لمساعدته في الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدات وهي خبراته السابقة

**5-6- القوة المرجعية:** وتقوم على أساس انجذاب شخص إلى آخرا و إعجابه به، وذلك لتمتعه بسمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه، ويمكن أن تستمد القوة المرجعية أيضا من الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي مثلا مساعد المدير، قد يعتقد الآخرون أنه يتصرف بموافقة المدير أو الرئيس مما ينتج حيازته للقوة والتأثير على الآخرين.

**6-6- قوة المعلومات:** وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة، أو بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم، مثلا يستطيع أفراد في المستويات الدنيا مثل السكرتيرات جميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم. وبملاحظة هذه الأسس السابقة يتضح أن القوة تعتمد على الموارد، فالقوة الشرعية وقوة الجراء والمعلومات تتحد على أساس

وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة، أما بالنسبة للمرجعية والتخصصية فهي لا تتحد بالموارد إنما بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف لإحداث التغيير عليه .

(أندرو دي سيزلاقي ن مارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص261-262)

## 7- نظريات القيادة:

### 7-1- نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

- أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
- ج. صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.
- د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

(robert.2001.b214)

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تتجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي (كورتا ، 1999، ص18)

### 7-2- النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

(عادل ثابت ، 2008، ص263)

### 7-3- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ

وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها وببذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة . (فياض، 1993، ص122)

#### 4-7- نظرية دورة الحياة : life cycle theory:

هذه النظرية لكل من Paul Hersey and Kenneth Blanchard وتشير النظرية أن القائد الفعال يقوم بمهمتين أساسيتين هما:

1- الأسلوب الذي يهتم بالمهمة

2- الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية

ويرتبط استخدام القائد الأحد السلوكيين في ضوء طبيعة الموقف كنتيجة لمستوى نضج التابعين، وميز بين نوعين من النضج .

أ. **نضج العمل Job maturity**: ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتها وقدرتها على تحمل المسؤولية، ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وتكوينهم وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

ب- **النضج النفسي psychological maturity** : ويقصد به مستوى الثقة بالنفس

وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، ويرى "بول هرسي" أن كل سلوك

قيادي فعال في ظروف الموقف التي توائمها. | وتفترض النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج قلل القائد من استخدامه للسلوك القيادي المعني بالمهمة، وزيادة استخدامه للسلوك المهتم بالناس، وفي أقصى درجات النضج يصبح دور القائد الإرشادي. ( أحمد قورية، 2007، ص244)

#### 5-7- نظرية ليكرت لنظم القيادة (Likert System):

لقد قام ليكرت بالعديد من الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشغان الأمريكية على المؤسسات المختلفة استغرقت أكثر من عشر سنوات، بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي فيها، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

- النظام رقم (1) - النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس.

- النظام رقم (2) - النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative): حيث تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، مستخدماً المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة.

- النظام رقم (3) - النمط الاستشاري (Consultative): يوفر القائد قدراً ملحوظاً من الثقة ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادةً بأفكار وآراء العاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

- النظام رقم (4) - النمط التشاركي (Participative): وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين و يسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة. وقد دعا ذلك ليكرت إلى أن ينادي بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم الإداري الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء.

( الطحان عبد الرزاق ، 2000، ص202)

## 6-7- نظرية الرجل العظيم: The great man theory:

هي من النظريات القديمة في القيادة ، حيث تفترض أن مختلف التغيرات الاجتماعية تكون عن طريق أفراد ذوي قدرات و مواهب عظيمة و خصائص عبقرية عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. و قدم "فرانسيس جالتون" عدة إحصائيات وراثية تؤيد هذه النظرية قد تحمل هذه النظرية بعض الصدق إذ قد يحدث القائد تغيرات في الجماعة، وقد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى، إلا أنه من وجهة نظر أخرى فإن درجة التغيير تتوقف على بناء أو تنظيم الجماعة ككل، وعلى موقعه في هذا البناء، أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييراً معيناً حين تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير و لكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى ، والتفسير المرجح لذلك ليس في تغيير القائد و إنما في تغيير الظروف الاجتماعية .

## 8 - بدائل القيادة:

لقد أكدنا في هذا الفصل أهمية القيادة ، وذكرنا تأثير الأنماط والأساليب القيادية على الأتباع والمنظمة وما يتبعه من نتائج مذهلة، وهذا يقوم على التفاعل القائم بين الرئيس والمرؤوس في إطار علاقة رسمية، ويعني ذلك أن المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافآت غير أن هناك حالت كثيرة تتوفر فيها بدائل للقيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس وتشمل ما يلي:

1-8- التجربة والخبرة العلمية: كثيرا ما نجد شخصا عمل في وظيفة لفترة طويلة من الزمن بحيث أصبح يعرف متطلباتها أكثر من أي شخص آخر، بما في ذلك رئيسه المباشر، إذن فالعمال ذوي المعرفة والخبرة العالية والمؤهلين لا يحتاجون إلى قائد يبادر بتحديد لهيكل لهم ويقول لهم ما يفعلونه.

2-8- التعلم والتدريب وأخلاقيات المهنة: اكتسب الكثير من المهنيين مثل الممرضات والمهندسين والمعلمين المعرفة بمتطلبات وظيفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم، ومن المحتمل أن يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية في أداء أعمالهم المختلفة أكثر من اعتمادهم على التوجيهات التي تصدر من القائد.

3-8- زملاء العمل والنظراء: وتشمل أثر معايير الجماعة والقادة غير الرسميون وتأثير زملاء العمل على سلوك الفرد.

4-8- الأنظمة والسياسات والإجراءات: عندما يكون العمل منظما ومحددا بوضوح مثل القواعد المكتوبة، الوصف الوظيفي، متطلبات العقد الوظيفي.. الخ تجعل القيادة غير ضرورية

5-8- الرضا الوظيفي: وأخيرا من الممكن أن يستمد الموظف من أدائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية

( أندرو سيزلاقي ، مارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص 312-313)

## الخلاصة :

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة.

تتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي غلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين. وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل نظريات القيادة تطورت من مفهوم إلى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، و ثم أنت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على العمال. أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوس

# الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

1 تعريف الإبداع

2 تعرف الإبداع الإداري

3 بعض المفاهيم والمرادفات المتعلقة بالإبداع الإداري

4 أهمية الإبداع الإداري

5 أنواع الإبداع الإداري

6 سمات الشخصية المبدعة

7 نظريات الإبداع الإداري

8 مكونات الإبداع الإداري

9 متطلبات الإبداع الإداري

10 معوقات الإبداع الإداري

11 بعض أساليب تنمية الإبداع الإداري

خلاصة

## تمهيد:

تعيش المجتمعات المدنية في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور، شديد المنافسة، لا مكان فيه إلاّ للمبدعين المتميزين ذوي العقول المنتجة القادرة على العطاء والمنافسة، وتحقيق الاستمرارية والتميز في زمن العولمة. ومن هذا المنطلق أضحى الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي المحموم، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية. والإبداع هو وسيلة المنظمات في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

## 1/ تعريف الإبداع:

### 1-1/ المفهوم اللغوي للإبداع:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من " بدع "، وبدع الشيء أو " ابتدعه " وتعني أنشأه وبدأه. والبدع هو الشيء الذي يكون أولاً. وفي التنزيل " قل ما كنت بدعاً من الرسل " (الأحقاف 39)، أي ما كنت أول من أرسل (ابن منظور، 1990: 6). والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من " بدعه بدعاً " أي أنشأه على غير مثال. و" بدع " صار غاية في صفته، خيراً كانت أو شراً.

(طلال بن رطيان العنزي، 2006، ص23)

### 2-2/ المفهوم الاصطلاحي للإبداع:

يعرف الإبداع في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي " بالعمل والإنتاج على غير مثال سابق، أي التجديد والأصالة فيما يأتيه الفرد من أفكار، أو ينتج من فن أو أدب أو علم أو اختراع أو ما يقوم به من اكتشاف لشيء لم يكن معروفاً من قبل".

(إنجي صلاح فريد عدوي، محمد خضر عبد الفتاح، 2011، ص6)

أما " جيلفورد" ( Guilford ) فقد عرف الإبداع بأنه عبارة عن " سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل".

(لاحق بن عبد الله القحطاني، 2007، ص11)

كما عرفا كلاً من (Marquise and Myers) الإبداع على أنه " نشاط مركب ومعقد يبدأ من فكرة جديدة وينتهي بإيجاد حل للمشكلة، وعليه تكون النتيجة الحصول على عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية".

(نصيرة قوريش، ب س، ص 3)

وعرف (هيجان، 1999) الإبداع بأنه " عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

(لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 8)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإبداع على أنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة وممارسات لا تقليدية قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام، حيث تتسم هذه الأفكار بالطلاقة، المرونة والأصالة.

## 2- تعريف الإبداع الإداري:

عرف دي فن (Van de ven, 1986) الإبداع الإداري على أنه " تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يعملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب".

وقد عرف ( جالان وكليئر 1995: 20) الإبداع الإداري على أنه " خلط الأفكار في مجموعات جديدة لتغيير الروابط القائمة، وإحداث روابط جديدة بين الكلمات والمعاني والأحداث".

كما عرف النمر الإبداع الإداري بأنه " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات، وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

(طلال بن رطيان الغنزي، مرجع سابق، ص 26)

ويرى الحقباني (1998: 9) الإبداع الإداري بأنه " جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف للفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

ويرى العواد (2005: 9) الإبداع الإداري بأنه " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل

المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

ويمكن استخلاص أهم النقاط من هذه التعريفات فيما يلي :

- الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهومة نظرية محددة.
- الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص وتعلم ينمى بالتدريب.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض المألوف.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرنة والمخاطرة والقدرة على التحليل.
- كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح ، مثل تعريف (جروان) للإبداع بأنه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية."

(جروان، ٢٠٠٢ م، ص ٢٢)

### 3/ بعض المفاهيم المرادفة والمرتبطة بالإبداع:

#### 3-1/ الابتكار:

هو التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة الإبداعية في المؤسسة، ويعتبر خطوة متقدمة في مراحل الإبداع، وتبنى عملية الابتكار على الأفكار الإبداعية في الأساس، ويعرفها الكثير من الباحثون على أنها التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة (Amabile 1998, Woodman 1993)، وكذلك يعرف الابتكار على أنه توليد وتكيف مع الأفكار والممارسات والتكنولوجيات الجديدة التي تعتقد بها المؤسسة المعنية. وفي كثير من الأحيان يستخدم مفهوم الإبداع والابتكار للدلالة على الأفكار أو المنتجات أو الممارسات الجديدة في المؤسسة، أو التطويرات والاختراعات المميزة غير المسبوقة، واستخدم الباحثون هذين

المصطلحين بشكل تبادلي للدلالة على نفس المفهوم، وكذلك اعتبروا أن الإبداع والابتكار يعودان إلى التطوير في النظام والتطبيق العملي للأفكار الجديدة.

### 3-2/ الموهبة:

يعرفها (سلامة أبو معلي، 2002) بأنها " قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن".

يكمن الاختلاف بين المفهومين في كون الإبداع هو قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، ويتضح أن المكون الرئيسي للإبداع بيئي حيث تظهر مجالات القدرة العلمية والإبداعية إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق في أحد المجالات، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط.

وعملية الإبداع قد تكون نتاج لهذا النشاط وتلك الطاقة الكامنة، والإبداع يتجلى بوجود الموهبة وليس العكس فكل إنسان مبدع هو إنسان موهوب، ولكن ليس كل إنسان موهوب مبدع.

(نضال محمود رشيد بريايوي، 2001، ص 28-30)

### 3-3/ الذكاء:

يعرف بأنه " قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ويعبر عن الذكاء الوراثي بالذكاء المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور .

هناك اختلاف بين مفهومي الذكاء والإبداع من وجهة نظر الدارسين لهذه المفاهيم والميزات الإنسانية العقلية، ويشار إلى أن الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد كسلوك متفاوت تبعاً للبيئة المحيطة، أما الذكاء فهو صفة يتصف بها فئة محدودة رغم توفره عند مختلف الأشخاص، ولكن بنسب متفاوتة وأنه ليس من الضروري أن يكون الإنسان الذكي مبدع، والعكس أيضاً صحيح.

ولكن الإنسان المبدع يتصف بجانب من الذكاء، وقد يكون الذكاء متمركز في جانب واحد أو في

تخصص معين، ولكن الإبداع يتصف بالشمولية في مختلف المجالات، ومن هنا فإن مقاييس الإبداع

تقيس التفكير التباعدي الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة، أما مقاييس الذكاء فتقيس التفكير التقاربي في

مجال معين والمرتبط بالإجابة الصحيحة في مجال معين، ويتميز الإبداع باستخدام التعابير غير المقيدة

والحرة لاستخدامات القدرة العقلية. (لاحق بن عبد الله القحطاني نفس المرجع، ص 29-30)

#### 4/ أهمية الإبداع الإداري:

أضحى الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي المحموم، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.

والإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

وقد أشارت (السيوفي 1428هـ) إلى أن الإبداع الإداري يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، يحسن أساليب العمل، يوفر الوقت والجهد وحل المشاكل بطريقة فعالة.

كما أشار (العتيبي 2007) إلى أن الإبداع الإداري يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم وزيادة الانتماء ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المنظمة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المنظمة، مما يسهم في تطوير الحياة ويعود بالنفع والرفاه على المجتمعات.

(ذعار بن غضبان ذعار البدراني، مرجع سابق، ص 1، ص 19)

#### 5/ أنواع الإبداع:

##### 5-1/ الإبداع الفني أو التكنولوجي:

ويتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، كما يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

##### 5-2/ الإبداع الإداري:

ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (فواز محمد الفواز التميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان، ب س، ص 105)

##### 6/ سمات الشخصية المبدعة:

هناك اتفاقاً مبدئياً من قبل بعض الدارسين على مجموعة من السمات الرئيسية للشخصية المبدعة، وهي تتمثل في الآتي:

1. الثقة بالنفس، حيث يتصف الشخص المبدع بدرجة عالية من الثقة بالنفس في قدراته وإمكانياته.
2. المرونة والتجديد وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات، أو التحمس لفكرة دون سواها.

3. الطلاقة الإبداعية في التفكير والتعبير عن الرأي، والإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

4. الإصرار على تحدي المجهول، والقدرة على تحليل وتفسير الظواهر والمواقف والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

5. الذكاء، حيث يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على ضرورة وجود نسبة من الذكاء في الشخص المبدع، فكل مبدع ذكي وليس كل ذكي مبدع. وتجدر الإشارة هنا إلا أنه لا يلزم للمبدع أن يكون عالي الذكاء وإنما لتحقيق نتائج إبداعية عالية من الشخص لابد من توافر حد أدنى من الذكاء والذي يتراوح بين فوق المتوسط إلى المستوى الجيد.

(طلال بن رطيان العنزي، مرجع سابق، ص 36-37)

### 7/ نظريات الإبداع:

#### 7-1/ النظرية العبقريّة:

إن الأعمال الإبداعية تتفق لدى أشخاص عظماء في لحظات إحياء مفاجئة بمعزل عما أنجز في الماضي في مجال الإبداع وبمعزل عن الخبرة السابقة لأولئك العظماء.

#### 7-2/ نظرية التحليل النفسي:

إن المحرك الأساسي للإبداع هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة في مستوى اللاشعور.

#### 7-3/ نظرية القياس النفسي:

إن الإبداع مفهوم يجب أن يخضع للتجريب والقياس وهو موجود بدرجة أو بأخرى لدى الأفراد بشكل عام ومن ثم فإنه قابل للقياس والتعلم وليس مقصوراً على قلة من الناس. (محمد الصيرفي، 2009، ص 220)

(لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 12)

### 8/ مكونات الإبداع الإداري:

#### 8-1/ الطلاقة:

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

ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضرها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني سرعة الإنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
  - طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.
- (عبد المحسن نعساني، 2008، ص 8)

### 8-2/ المرونة:

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

- المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

### 8-3/ الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم ال شخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

### 8-4/ الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

( عبد المحسن نعساني، مرجع السابق، 2008، ص 9)

### 9/ متطلبات ومقومات الإبداع الإداري:

إذا كان الإبداع الإداري حالة بشرية، وطاقة كامنة داخل الفرد، فإن امتلاك سمات الإبداع وحدها لا تكفي لممارسته ما لم يتم اجتذابه من أماكن الكمون إلى ميدان الواقع، حيث أن الإبداع مرهون بالرغبة فيه، والقدرة على النمو والتطور والتفكير المتجدد.

وقد أشار المعاينة (2007) وعماد الدين (2003) إلى أهم متطلبات الإبداع الإداري ومنها:

- الاستعداد للإبداع.
- استشعار المسؤولية.
- تفويض السلطة.
- فهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهميته إتقانه.
- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.
- حسن إدارة الوقت وتخصيص جزء منه للنشاط الإبداعي.
- وضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة.
- امتلاك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على التأثير والانتماء الصادق.
- توفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع والتعامل مع متطلبات التغيير.
- الاستفادة من تجارب الآخرين واستحضار نماذج الناجحين.
- القدرة على التنبؤ وإجراء البحوث وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها فالفكرة تأتي أحياناً في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود.

تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

(ذعار بن غضبان ذعار البدراني، 2011، ص 22)

حتى يمكن توقع الإبداع الإداري فلا بد من توافر مجموعة من المقومات تسود المناخ التنظيمي، ويؤمن بها كل من العاملين والإدارة على حد سواء وهي:

#### 1/ الانتماء المؤسسي:

إن انتماء الفرد للتنظيم الذي يعمل فيه يزيد من إخلاصه للعمل، ويجعله مندفعاً بشكل ذاتي ويعمل بجد واجتهاد وإذا لم يكن هذا الانتماء موجوداً فإن الفرد العامل سيكتفي بإنجاز الحد الأدنى المطلوب منه، ويعمل بتخاذل ولا مبالاة ولا يتوقع منه أن يبذل أو يأتي بأي جديد.

## 2/ الحس الاقتصادي والاجتماعي:

ويقصد بالحس الاقتصادي خفض النفقات في التنظيم عن طريق تحقيق الأهداف العامة، أما الحس الاجتماعي ممثل في الاهتمام بالنوعية ودرجة تحقيق الأهداف وانعدام هذا الحس يكون حجر عثرة في وجه الإبداع.

/ الإيمان بمواهب العاملين: إن تحقيق الأهداف التنظيمية مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من في التنظيم ولذلك فإن على الإدارة الاهتمام بالعاملين كفريق واحد والشعور بأن أي إنجاز أو إبداع ينجزه أحد العاملين في التنظيم هو إنجاز مهم للتنظيم ككل.

(طلال بن رطيان العنزي، مرجع سابق ، ص 38)

## 4/ العقلية العلمية:

إن الإدارة المبدعة هي إدارة تعتمد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وتؤمن بأن الإدارة مهنة تحتاج للعلم والمعرفة إضافة للتجربة والخبرة، وتعتمد على المؤسسة التي تقوم على الجهد البشري المتكامل لكافة العاملين في التنظيم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

## 5/ الانفتاح على الرأي الآخر:

لابد للتنظيمات من تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بسماع الرأي الآخر أياً كان مصدره وتشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بما يفيد التنظيم ويحسن من إنتاجيته أو خدماته.

## 6/ البعد الإنساني:

يعتبر الأفراد مصدراً للإبداع فإذا ما اهتمت الإدارة بالإبعاد الإنسانية للعاملين وأولتهم ثقتها واهتمامها ووفرت لهم المناخ التنظيمي المشجع على التنافس الشريف وحدث من الصراع قدر المستطاع، اجتهد العاملون في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق مزيد من الإنجاز والإبداع.

(طلال بن رطيان العنزي مرجع سابق ، ص:38-39)

## 10/ معوقات الإبداع الإداري:

يرى القريوتي أن معوقات الاستفادة من القدرات الإبداعية ما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييراً للوضع الذي اعتادت عليه خوفاً من أي آثار سلبية.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات وجمود الأنظمة.

- عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل الباحثين.
- سوء المناخ التنظيمي ممثلاً بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز.
- عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية.
- عدم توفر الحوافز المناسبة.

( طلال بن رطيان العنزي، مرجع سابق، ص:34)

- معوقات متعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية.

(مرزوقي رفيق، ب س، ص 10 )

### 11/ بعض أساليب تنمية الإبداع الإداري:

#### 1. أسلوب عصف الأفكار (العصف الذهني):

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، وهنا يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة . (محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 264)

#### 2. أسلوب دلفي:

ويعتمد هذا الأسلوب على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجدداً إليهم آرائهم بناءً عليها. لا تحتاج هذه الطريقة إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول.

#### 3. أسلوب المجموعة الاسمية:

يشبه إلى حد كبير الأسلوب السابق، وتقوم على تسجيل أفكار كل عضو اتجاه المشكلة، ثم يقوم كل عضو بطرح فكرة واحدة على المجموعة، ويتم تأجيل مناقشتها حتى انتهاء جميع الأعضاء من طرح أفكارهم، ثم التصويت عليها والاختيار بناءً على ذلك.

(ذعار بن غضبان ذعار البدراني، مرجع سابق، ص:21)

#### 4. أسلوب الإثراء الوظيفي:

يقصد الإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية للموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها. (لاحق بن عبد الله القحطاني، مرجع سابق، ص 41)

#### 5. أسلوب الشبكة الإدارية:

إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع الإداري للمديرين، حيث يتم اختيارهم وتدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب فيه إلى آخر أفضل منه، وتصف الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين. وقد طور بلاك و موثون أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعدتهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختارون بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل ولا العاملين.
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- نمط المدير المنتج الذي بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.
- نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا. (نفس المرجع، ص 42-43)

#### 6. أسلوب تحليل العوامل:

يعمل هذا الأسلوب على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلات عن طريق تحليل هذه العوامل إلى عناصرها الأولية وفحصها، ومن ثم يسهم في إثارة التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الهدف الذي يعمل من أجل تحقيقه، وتحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها، وكذلك جوانب الضعف التي يمكن تلافيتها أو الحد منها. (ذعار بن غضبان ذعار البدراني، مرجع سابق 1، ص:46)

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإبداع بصفة عامة بدايةً من تعريفه لغوياً واصطلاحياً إلى بعض المفاهيم المقاربة لهذا المصطلح فأنواعه، بعدها سمات الشخصية المبدعة لتليه نظريات الإبداع. كما تناول هذا الفصل الإبداع الإداري واشتمل على تعريفه، مكوناته، متطلباته ومقوماته، وأيضاً احتوى على أهمية الإبداع الإداري.



الجانب الميداني

# الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد

1 منهج الدراسة

2 مجتمع الدراسة

3 الدراسة الاستطلاعية

4 الهدف منها

5 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

6 وصف الأدوات

7 الخصائص السيكومترية للأدوات

8 الدراسة الأساسية

9 وصف العينة

10 إجراءات تطبيق الدراسة

11 الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وحدود الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة ومفردات المستقصى منهم، كما يستعرض أداة الدراسة وأبعادها وبنودها والإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة الدراسة.

**1/- منهج الدراسة :**

إن طبيعة المشكلة المطروحة في الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج المتبع بين عدة مناهج مختلفة حيث أن مشكلة دراستنا الحالية هي السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الإرتباطي حيث تم الاعتماد على الأسلوب الإرتباطي لمعرفة العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ورقلة وكذلك لمعرفة العلاقة بين كل من أبعاد السلوك القيادي و الإبداع الإداري.

**2/- مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال بلدية عين البيضاء الذي يبلغ عددهم 350 عامل وتم اختيار نسبة مئوية من مجتمع الدراسة 20 لكي تجرى عليها الدراسة حيث بلغت هذه النسبة 20% أي أن العينة التي ستجرى عليها الدراسة هي 70 عامل.

**3/- الدراسة الاستطلاعية :**

قبل البدء في الدراسة الأساسية يتوجب على الباحث ال نزول إلى الميدان والتجريب الأولي للأداة المستخدمة في الدراسة وهذا من خلال التطرق إلى الهدف من الدراسة الاستطلاعية ووصف عينتها ووصف أداة جمع البيانات المستخدمة وأخيرا الخصائص السيكومترية للأداة وفيها يلي كل عنصر على حدى .

**4/- الهدف من الدراسة الاستطلاعية :**

التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان) قبل استخدامها في الدراسة الأساسية من خلال الخصائص السيكومترية والتعرف على عينة الدراسة وخصائصها.

**5/- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:**

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 عامل من بلدية عين البيضاء ورقلة وقد تم اختياره بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي .

جدول رقم (1): يوضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ( وصف العينة)

المتغير	الفئة	التقييم	
		النسبة	التكرار
السن	من 20 إلى 30 سنة	26.7 %	8
	من 30 إلى 40 سنة	36.7 %	11
	من 40 إلى 50 سنة	16.7 %	5
	من 50 إلى 60 سنة	20 %	6
الجنس	ذكور	33.3 %	10
	إناث	66.7 %	20
المستوى التعليمي	متوسط	6.7 %	2
	ثانوي	46.7 %	14
	جامعي	46.7 %	14
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	46.7 %	14
	من 10 إلى 15 سنة	20 %	6
	من 15 إلى 20	6.7 %	2
	فوق 20 سنة	26.7 %	8
المجموع		100 %	30

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن توزيع عدد أفراد العينة الاستطلاعية:

\* حسب متغير السن : بالنسبة للذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة فقد بلغ عددهم 8 أفراد أي ما يمثل نسبة 26.7 % والذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة كان عددهم 11 فردا ما يمثل نسبة 36.7 % وعن الذين أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد كان عددهم 5 أفراد بنسبة 16.7 % والفئة الأخيرة هي الذين أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة بلغ عددهم 6 أفراد ما يمثل نسبة 20 % من العينة الاستطلاعية .

\* حسب متغير الجنس: بالنسبة للذكور كان عددهم 10 ذكور وهو ما يمثل نسبة 33.3% أما عدد الإناث كان 20 أنثى وهو ما يمثل نسبة 66.7 % .

\* حسب المستوى التعليمي : بالنسبة للذين لديهم مستوى التعليم المتوسط كان عددهم 2 وهو ما يمثل نسبة 6.7 % أما عدد الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي فعددهم كان 14 فردا أي ما يمثل نسبة 46.7 % وعن الذين يمتلكون مستوى التعليم الجامعي فعددهم كان 14 فردا والذي يمثل نسبة 46.7%. حسب

حسب سنوات الخدمة : بالنسبة للذين لديه سنوات خدمة من 5 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 14 فردا ما يمثل نسبة 46.7 % أما عدد الذين لديهم سنوات خدمة من 10 إلى 15 سنة كان 6 أفراد أي ما يمثل نسبة 20 % والذين لديهم سنوات خدمة من 15 إلى 20 سنة فقد كان عددهم 2 ما يمثل نسبة 6.7% أما بالنسبة للذين لديهم سنوات خدمة من 20 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 8 أفراد وهو ما يمثل نسبة 26.7 % هذا كان توزيع عدد أفراد العينة الاستطلاعية.

#### 6/- أدوات الدراسة :

يستخدم الباحثون كثيرا من الأدوات والوسائل التي تثبت فعاليتها في قياس الظواهر النفسية المختلفة وخاصة بعد أن أصبح علم النفس علما يعتمد على الأسلوب العلمي في قياس الظواهر ، فقد يختار الباحث أدواته من بين الأدوات المتوفرة والموجودة التي صممها باحثون آخرون من قبل أو قد يضطر في حالة عدم وجود أداة مناسبة لبحثه أن يصمم الأداة بنفسه.

تم في هذه الدراسة اعتماد الاستبيان كأداة جمع البيانات حول مشكلة الدراسة الحالية وذلك نظرا لعدة اعتبارات منها : الوقت المخصص للدراسة ، خصائص العينة ، وقت الباحث وجهده.

حيث قمنا بتبني مقياس السلوك القيادي من مذكرة من إعداد ميرواح عبد الوهاب 2010/2009 كما تم تبني مقياس الإبداع الإداري من مذكرة من إعداد توفيق عطية 2009 .

#### أ/وصف أداة الدراسة: (السلوك القيادي):

-يتكون مقياس الدراسة من متغيرين هما السلوك القيادي والإبداع الإداري حيث يتكون السلوك القيادي من 30 بند مقسمة بالتساوي على بعدي المقياس (العلاقات الإنسانية و المبادأة أو التركيز على العمل والإنتاج ) حيث أن البنود 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15 تنتمي إلى بعد العمل والإنتاج أما البنود 16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30 تنتمي إلى بعد العلاقات الإنسانية ،

البدائل التي احتوى عليها المقياس هي : موافق ، محايد ، معارض حيث كانت أوزانها كما يلي :

#### جدول رقم (2) يبين درجات البدائل والأوزان لمقياس السلوك القيادي :

اتجاه العبارة	موافق	محايد	معارض
موجبة	3	2	1
سالبة	1	2	3

#### \*الخصائص السيكومترية للأداة :

ثم حساب الخصائص السيكومترية لأداة القياس والمتمثلة في صدق وثبات مقياس السلوك القيادي والإبداع الإداري وفقا للمراحل التالية:

\*صدق الاتساق الداخلي :

جدول رقم (3) يوضح مدى انتماء فقرات بعد الأول لمقياس السلوك القيادي للبعد ( بعد العمل والإنتاج ) : (

معامل الارتباط مع البعد	البند
0.441*	1
0.676**	2
0.569**	3
0.646**	4
0.552**	5
0.427*	6
0.441*	7
0.410**	8
0.776**	9
0.617**	10
0.723**	11
0.471**	12
0.614**	13
0.568**	14
0.519**	15

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.410 فيما كان الحد الأعلى 0.776 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .  
جدول رقم (4) يمثل مدى انتماء فقرات البعد الثاني من مقياس السلوك القيادي للبعد ( بعد العلاقات الإنسانية ) :

معامل الارتباط مع البعد	البند
0.427*	1

0.526**	2
0.456**	3
0.676**	4
0.817**	5
0.823**	6
0.399*	7
0.371*	8
0.460**	9
0.542**	10
0.751**	11
0.782**	12
0.709**	13
0.650**	14
0.790**	15

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.371 فيما كان الحد الأعلى 0.823 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول (5) يمثل مدى انتماء الأبعاد للمقياس (مقياس السلوك القيادي):

البعد	معامل الارتباط مع السمة
العمل والإنتاج	0.924**
العلاقات الإنسانية	0.913**

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 وعليه فإن جميع الأبعاد متناسقة مع الاختبار الذي تنتمي إليه .

\*صدق المقارنة الطرفية : ( مقياس السلوك القيادي ):

جدول رقم ( 6 ) يوضح نتائج قياس الصدق لمقياس السلوك القيادي باستخدام طريقة

المقارنة الطرفية :

المقارنة	عدد الأفراد	متوسط الحسابي	انحراف معياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
----------	-------------	---------------	---------------	------------	-------------	-------------------

0.000	9.9	7.8	0.6	71.70	10	الدرجات الدنيا
0.0.5 دال عند	18		2.9	79.30	10	الدرجات العليا

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا، والمقدر بـ (71.70) أقل من المتوسط الحسابي للمجموعة العليا والمقدر بـ (79.30) وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (7.85) ودرجة الحرية 18 مما يدل أن الفرق بين طرفي الأداة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) هو ما يدل على أن الأداة على درجة من الصدق يجيز تطبيقها في الدراسة الأساسية.

**\* الثبات بطريقة ألفا كرومباخ:**

جدول رقم (7) يوضح نتائج قياس الثبات لمقياس السلوك القيادي باستخدام الفاكرومباخ:

المقياس	المؤشرات	أفراد العينة	معامل الفاكرومباخ
السلوك القيادي		30	0.83

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن معامل الثبات الفاكرومباخ يقدر بـ (0.83) وهي قيمة دالة إحصائياً مما يدل إن الاختبار يتمتع بقدرة عالية من الثبات .

**ب/ وصف الأداة : ( مقياس الإبداع الإداري ) :**

يكون مقياس الإبداع الإداري من 28 بند مقسمة على أربع أبعاد ( الأصالة . الطلاقة الفكرية . المرونة الذهنية . الحساسية للمشكلات ) بحيث أن الفقرات 1.2.3.4.5..تتنمي إلى بعد الأصالة والفقرات 6.7.8.9.10 تنتمي إلى بعد الطلاقة الفكرية والفقرات 11.12.13.14.15 تنتمي إلى بعد المرونة الذهنية والفقرات 16.17.18.19.20 تنتمي إلى الحساسية للمشكلات .

البدائل التي احتوى عليها المقياس هي : موافق ، محايد ، معارض حيث كانت أوزانها كما يلي :

جدول رقم (8) يبين درجات البدائل والأوزان لمقياس الإبداع الإداري :

اتجاه العبارة	موافق	محايد	معارض
موجبة	3	2	1
سالبة	1	2	3

**صدق الاتساق الداخلي :**

جدول رقم (9) يمثل مدى انتماء فقرات البعد الأول من مقياس الإبداع الإداري للبعد ( بعد الأصالة ) :

البند	معامل الارتباط مع البعد
-------	-------------------------

0.456*	1
0.552**	2
0.553**	3
0.695**	4
0.680**	5

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.456 فيما كان الحد الأعلى 0.695 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .  
جدول رقم (10) يمثل مدى انتماء فقرات البعد الثاني من مقياس الإبداع الإداري للبعد ( بعد الطلاقة الفكرية )

البند	معامل الارتباط مع البعد
1	0.697**
2	0.499**
3	0.836**
4	0.645**
5	0.725**

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.499 فيما كان الحد الأعلى 0.836 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .  
جدول رقم (11) يمثل مدى انتماء فقرات البعد الثالث من مقياس الإبداع الإداري للبعد ( بعد المرونة الذهنية ) :

البند	معامل الارتباط مع البعد
1	0.461*
2	0.563**
3	0.511**
4	0.586**
5	0.661**

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.461 فيما كان الحد الأعلى 0.661 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم ( 12 ) يمثل مدى انتماء فقرات البعد الرابع من مقياس الإبداع الإداري للبعد ( بعد الحساسية للمشكلات ) :

البند	معامل الارتباط مع البعد
1	0.556**
2	0.608**
3	0.385*
4	0.569**
5	0.569**

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.385 فيما كان الحد الأعلى 0.608 وعليه فإن جميع فقرات البعد متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (13) يمثل مدى انتماء البعد للمقياس ( مقياس الإبداع الإداري )

البعد	معامل الارتباط مع السمة
الأصالة	0.819*
الطلاقة الفكرية	0.850**
المرونة الذهنية	0.917**
الحساسية للمشكلات	0.746**

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند 0.01 وعليه فإن جميع الأبعاد متناسقة مع الاختبار الذي تنتمي إليه .

\*صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم ( 14 ) يوضح نتائج قياس الصدق لمقياس الإبداع الإداري باستخدام طريقة المقارنة الطرفية :

المقارنة	عدد الأفراد	متوسط الحسائي	انحراف معياري	ت الحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
----------	-------------	---------------	---------------	-----------	-------------	-------------------

0.000	11.1	11.16	1.6	62.10	10	الدرجات الدنيا
0.0.5 دال عند	18		4.8	80.10	10	الدرجات العليا

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا، والمقدر بـ (62.10) أقل من المتوسط الحسابي للمجموعة العليا والمقدر بـ (80.10) وقد بلغت قيمة ت المحسوبة (11.16) ودرجة الحرية 18 مما يدل أن الفرق بين طرفي الأداة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) هو ما يدل على أن الأداة على درجة من الصدق يجيز تطبيقها في الدراسة الأساسية.

\*الثبات بطريقة ألفا كرومباخ :

جدول رقم(15) يوضح نتائج قياس الثبات لمقياس الإبداع الإداري باستخدام الفاكرومباخ:

المقياس	المؤشرات	أفراد العينة	معامل الفاكرومباخ
	الإبداع الإداري	30	0.87

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن معامل الثبات الفاكرومباخ يقدر بـ (0.87) وهي قيمة دالة إحصائياً مما يدل إن الاختبار يتمتع بقدرة عالية من الثبات .

7/- الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة سنتناول الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الأساسية مجتمعا وبياناتها وتتمثل في العناصر الآتية:

8/- وصف عينة الدراسة الأساسية:

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم اختيار نسبة 20% من أصل 350 عامل أي ما يمثل 70 عامل . للموسم الدراسي 2022/2021م ببلدية عين البيضاء ورقلة والجدول التالي يبين توزيع الأفراد حسب الجنس والمستوى والبيئة .

جدول رقم (16): يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية ( وصف العينة)

المتغير	الفئة	التقييم	
		النسبة	التكرار
السن	من 20 إلى 30 سنة	27.1%	19
	من 30 إلى 40 سنة	40%	28
	من 40 إلى 50 سنة	20%	14
	من 50 إلى 60 سنة	12.9%	9
	ذكور	40%	30

الجنس	إناث	40	60%
المستوى التعليمي	متوسط	5	7%
	ثانوي	30	43%
	جامعي	35	50%
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	40	58%
	من 10 إلى 15 سنة	13	18%
	من 15 إلى 20	4	6%
	فوق 20 سنة	13	18%
المجموع			100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن توزيع عدد أفراد العينة الاستطلاعية

\* حسب متغير السن : بالنسبة للذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة فقد بلغ عددهم 19 فردا أي ما يمثل نسبة 27.1 % والذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة كان عددهم 28 فردا ما يمثل نسبة 40 % وعن الذين أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد كان عددهم 14 فردا بنسبة 20 % والفئة الأخيرة هي الذين أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة بلغ عددهم 9 أفراد ما يمثل نسبة 12.9 %

\* حسب متغير الجنس: بالنسبة للذكور كان عددهم 30 ذكر وهو ما يمثل نسبة 40% أما عدد الإناث كان 40 أنثى وهو ما يمثل نسبة 60 %

\* حسب المستوى التعليمي : بالنسبة للذين لديهم مستوى التعليم المتوسط كان عددهم 5 أفراد وهو ما يمثل نسبة 7 % أما عدد الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي فعددهم كان 30 فردا أي ما يمثل نسبة 43 % وعن الذين يمتلكون مستوى التعليم الجامعي فعددهم كان 35 فردا والذي يمثل نسبة 50 % . حسب سنوات الخدمة : بالنسبة للذين لديهم سنوات خدمة من 5 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 40 فردا ما يمثل نسبة 58 % أما عدد الذين لديهم سنوات خدمة من 10 إلى 15 سنة كان 13 فردا أي ما يمثل نسبة 18 % والذين لديهم سنوات خدمة من 15 إلى 20 سنة فقد كان عددهم 4 أفراد ما يمثل نسبة 6 % أما بالنسبة للذين لديهم سنوات خدمة من 20 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 13 فردا وهو ما يمثل نسبة 18 % هذا كان توزيع عدد أفراد العينة الأساسية .

#### 9/- إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية :

تم توزيع (70) استمارة على عمال بلدية عين البيضاء ورقلة وذلك بتعاون مع الطاقم الإداري العامل بالبلدية مما سمح وسهل لنا بتطبيق الأداة .

وذلك من الفترة الممتدة من 09 إلى 17 مارس 2022م للموسم الدراسي 2021/2022م

#### 10/- الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات :

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ألفا كرومباخ
  - 2- إختبار ت لعينتين مستقلتين
  - 3- معامل الارتباط بيرسون للإجابة على الفرضية العامة .
  - 4- التكرارات والنسب المئوية
- كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرامج الإحصائي المستخدم في العلوم الاجتماعية spss النسخة 26 .

### خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة بتوضيح مجتمع ومنهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية والهدف منها ووصف عيناتها ووصف و وصف أداء جمع البيانات المستخدمة في الدراسة (استبيان) كما تم عرض مصادر اشتقاقها وخطوات بنائها وصولاً إلى حساب خصائصه ا السيكومترية والتمثلة في صدق وثبات حتى أمكن الاطمئنان إلى تلك الخصائص وتم التوصل إلى استبيانين الأول مكون من 30 بند والثاني مكون من 28 بند و وصف عينة الدراسة الأساسية والأداة المستخدمة فيها تم توضيح كيفية إجراءات تطبيقها وفي الأخير الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات المتحصل عليها . وسيتم عرض وتفسير نتائج الدراسة في الفصل الموالي .

# الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة
- 2 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 6 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- 7 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
- 8 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة
- 9 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة
- 10 خلاصة النتائج
- 11 مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة
- 12 مقترحات

**تمهيد :**

تعتبر النتائج التي يتوصل إليها الباحث في دراسة همزة وصل بين المعطيات النظرية و الأخرى الميدانية، و قد أسفر التطبيق الميداني لأدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية على مجموعة من النتائج تعتبر معطيات خام تحتاج إلى ،تحليل و تفسير للوصول إلى قبول الفرضيات المطروحة أو رفضها من خلال تفسير الظاهرة التي هي موضوع الدراسة ، و المتمثلة ، هنا في السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ولتتمكن من المناقشة العلمية لابد من العرض المناسب للنتائج المتحصل عليها و تحليلها وهذا ما سيتم التعرض له في هذا الفصل :

**عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :**

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (17) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية العامة:**

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السلوك القيادي الإبداع الإداري	70	0.323**	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.323\*\* ) و عليه فهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء . من خلال النتائج السابقة تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء أي أنه كلما زاد مستوى السلوك القيادي ببعديه المهتم بالعمل والعاملين زادت مستويات الإبداع لدى العمال و أن للقادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا من خلال الأساليب التي يتبناها القادة التي تتميز دائما بالتجديد والتغيير والخروج عن المألوف بالإضافة إلى تحفيز العمال إلى إيجاد طرق جديدة وحديثة لإنجاز العمل والابتعاد عن الطرق التقليدية ومما لا شك فيه أن القائد يلعب دورا يلعب دورا حاسما في تنمية قدرات

الفرد الإبداعية من خلال تحفيز وإثارة حماس الآخرين وتطوير أفكارهم ، فالفائد يثير روح الإبداع لدى العاملين ويعزز طاقتهم الإبداعية .

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة محمود حسن جمعة 2011 حيث أشارت أنه كلما كانت القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال ما لديها من المهارات فإن ذلك سينعكس على تحقيق الإبداع الإداري بدرجة أكبر .

### عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (18) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الأولى

:

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العمل والإنتاج	70	0.311**	دال عند 0.01
بعد الأصالة			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.311\*\* ) وعليه فهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي المهتم بالعمل و بعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

من خلال النتائج السابقة تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي الذي يعتبر أحد أهم السلوكيات القيادية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة مع بعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى المرؤوسين اي أنه كلما زاد مستوى السلوك القيادي لدى المهتم بالعمل والإنتاج زادت مستويات الأصالة لدى العمال من خلال جعل العمال ينجزون المهام الموكلة إليهم بأسلوب متجدد والابتعاد عن التكرار الذي يسبب الملل في بيئة العمل وكذلك حث العاملين على اكتساب مهارة الحوار والنقاش وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.

واتفقت دراستنا مع دراسة لعور رميلة 2015 حيث أكدت أنه هناك علاقة بين النمط الأوتوقراطي للقيادة المهتم بالعمل ولإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية ، حيث أنه كلما زادت مستويات ممارسة النمط الأوتوقراطي من قبل المشرفين زاد الإبداع الإداري لدى المرؤوسين .

### عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعدهم الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

### الجدول رقم ( 19) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الثانية:

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العمل والإنتاج	70	0.180	غير دال عند 0.05
بعد الطلاقة الفكرية			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.180 ) وعليه فهي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل و بعد الطلاقة الفكرية لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعدهم الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

من خلال النتائج السابقة تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي مع بعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهذه النتيجة قد تعود لمجموعة من العوامل ، منا عدم إعطاء الفرص للعمال للتعبير عن أفكارهم أو ممارسة القادة للأسلوب القيادي الاستبدادي أو التسلطي الذي على عدم إعطاء قيمة للعامل ولما يقدمه وقد تكون أيضا هناك أسباب شخصية أو خلافات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل التفاعل بينهم يظهر بشكل سلبي ومن العوامل الأخرى هو تباين استجابات العمال من خلال تباين أعمارهم أو خبرتهم المهنية أو جنسهم ومستواهم التعليمي .....الخ.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة توفيق عطية 2009 حيث توصلت إلى أن المشرفين العاملين بوزارات قطاع غزة لديهم قدرة عالية من القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا مع محاولة إكساب تلك المهارة للمرؤوسين .

### عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعده المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الثالثة:

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العمل والإنتاج	70	0.363**	دال عند 0.01
بعد المرونة الذهنية			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.363\*\* ) وعليه فهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي و بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج للسلوك القيادي وبين بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء من خلال النتائج السابقة تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك الذي يعتبر أحد أهم السلوكيات القيادية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة مع بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى المرؤوسين أي أنه كلما زاد مستوى السلوك القيادي المهتم بالعمل والإنتاج لدى القادة زادت مستويات المرونة لدى العمال من خلال تشجيع المرؤوسين على إيجاد أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر وكذلك محاولة معرفة آراء المرؤوسين المختلفة مع آرائهم والاستفادة منها وتكييفها لنجاح العمل بالإضافة إلى حث العاملين على إحداث تغييرا في أساليب العمل كل فترة من أجل تجنب الملل والركاكة في العمل ومن المهم أيضا مساعدة المرؤوسين على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة وإمدادهم بالخبرة والتدريب اللازم في مجالات عملهم المختلفة.

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة توفيق عطية 2009 حيث توصلت إلى أن المشرفين في وزارات قطاع غزة لديهم القدرة على ممارسة المرونة الذهنية من خلال على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة وواعد التردد في تغيير القرارات إذا تأكدوا من عدم صحتها مع العمل على تدريب العاملين على اكتساب تلك المهارات الإبداعية.

**عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:**

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعده الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (21) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الرابعة:**

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العمل والإنتاج	70	*0.257	دال عند 0.05
بعد الحساسية للمشكلات			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.257\* ) وعليه فهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي المهتم بالعمل و بعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي المهتم بالعمل وبعده الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

من خلال النتائج السابقة تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي الذي يعتبر أحد أهم السلوكيات القيادية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة مع بعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى المرؤوسين اي أنه كلما زاد مستوى بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل والإنتاج من خلال الرقابة على العمال والتركيز على دقة العمل والحرص على انعدام الأخطاء زاد مستوى الحساسية للمشكلات لدى المرؤوسين لكل كل العوامل السابق ذكرها تجعل العامل واعي بوجود أي مشكلة أو أي عنصر ضعف في بيئة العمل وهذا يتراوح من عامل لآخر فهناك من هم أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة .

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة توفيق عطية 2009 حيث توصلت إلى أن المشرفين بوزارات قطاع غزة يمتلكون درجة عالية رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .

**عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:**

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعده الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ( 22) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الخامسة :

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العلاقات الإنسانية	70	0.212	غير دال عند 0.05
بعد الأصالة			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.212 ) وعليه فهي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .

من خلال النتائج السابقة تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي مع بعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهذه النتيجة قد لمجموعة من العوامل منها عدم ثقة الرؤساء في الأفكار التي يقدمها العمال أو الاستهانة بقيمتها أو عدم إعطائهم فرصة للتعبير عن تلك الأفكار الإبداعية بالإضافة إلى تمسك القادة بأساليب وأفكار قديمة ليس لديهم الرغبة في تغييرها أو التخلي عنها هذه العوامل التي من شأنها جعل العمل يعمل في بيئة يسودها الملل والتكرار وقتل الروح الإبداعية لدى العامل وقد ترجع النتائج إلى أسباب شخصية أو خلافات بين العمال والمشرفين فعلى سبيل المثال كغيرة المشرف من أفكار العامل الإبداعية التي قد يكون هو لا يمتلك القدرة على الإتيان بأفكار مثلها خاصة وان الأصالة في الإبداع تؤدي دائما إلى التميز عن الآخرين داخل المؤسسة ويصبح الفرد المبدع مركز الاهتمام لذلك يتم تهميش تلك الأفكار من طرف بعض القادة من أو احتكارها لصالحهم فقط ومن العوامل الأخرى هو تباين استجابات العمال من خلال تباين أعمارهم أو خبرتهم المهنية أو جنسهم ومستواهم التعليمي .....الخ..

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة وسيلة واعر 2015/2014 حيث كان هناك لبعده الاهتمام بالفرد أثر واضح على زيادة الإبداع لدى العمال.

### عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ( 23 ) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية السادسة:

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العلاقات الإنسانية	70	0.144	غير دال عند 0.05
بعد الطلاقة الفكرية			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.144 ) وعليه فهي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء . من خلال النتائج السابقة تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي مع بعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وقد ترجه هذه النتيجة لمجموعة من الأسباب عدم تقدير جهد العامل في إيجاد أفكار إبداعية أو عدم توفير البيئة المساعدة للعامل أن يأتي بأفكار إبداعية فالطلاقة الفكرية تحتاج بيئة إبداعية في حد ذاتها لكي يستمد العامل ويختزل منها الأفكار وقد تكون أيضا هذه الأسباب تتعلق بتبني القادة للتفكير التقليدي ، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيرا إبداعيا في حين ان قاداتهم لا يزالون يتشبثون بالقديم ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير بل يجب ان يكون القائد نفسه متجدد التفكير وان يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم ومن العوامل الأخرى هو تباين استجابات العمال من خلال تباين أعمارهم أو خبرتهم المهنية أو جنسهم ومستواهم التعليمي .....الخ.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة عمر زاوي 2012/2011 حيث أكد أن أي تحسن في إشراك المرؤوسين من قبل القادة سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع الإداري داخل المنظمة.

### عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ( 24 ) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية السابعة:

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العلاقات الإنسانية	70	*0.261	دال عند 0.05
بعد المرونة الذهنية			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (0.261 \*) وعليه فهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود ارتباطية موجبة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبين بعد المرونة الذهنية للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء.

من خلال النتائج السابقة تبين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي الذي يعتبر أحد أهم السلوكيات القيادية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة مع بعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى المرؤوسين أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية لدى القادة زادت مستويات المرونة لدى المرؤوسين من خلال جعلهم يشعرون بالثقة وبقية أفكارهم و بان لهم وزنا في المؤسسة و أنه يمكن الاستفادة من أفكارهم لتطوير العمل أو استشارتهم من طرف القادة في بعض الأمور التي تخصص المؤسسة ومعرفة الآراء المختلفة بينهم والاستفادة منها .

وقد انفتحت دراستنا مع دراسة وسيلة واعر 2015/2014 حيث كان هناك للبعد الاهتمام بالفرد المكون للنمط القيادي التشاركي الذي يمتاز بتوجهه نحو بناء العلاقات الإنسانية التي يتم من خلالها تدريب العاملين وتوليد حالة من الراحة النفسية والثقة ونحمل المسؤولية ، وهو ما من شأنه زيادة قدرتهم على الإبداع والتكيف مع ظروف العمل وتحدياته.

عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعده الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وتم الاعتماد على في اختبار الفرضية على معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم ( 25) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية الجزئية الثامنة:

متغيرات الدراسة	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد العلاقات الإنسانية	70	0.218	غير دال عند 0.05
بعد الحساسية للمشكلات			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب ( 0.218 ) وعليه فهي غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي و بعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعده الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء. من خلال النتائج السابقة تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك الإنسانية مع بعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وقد ترجع هذه النتائج لمجموعة من العوامل منها عدم اهتمام القادة بالمشكلات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بعملهم وعدم تدريبهم على التعامل مع هذه المشكلات فمن شأن القائد تعزيز جانب العلاقات بينه وبين العمال من خلال زيادة دافعيتهم نحو الإبداع ورفع حالتهم المعنوية حتى يتمكنوا من مواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم ومن العوامل الأخرى هو تباين استجابات العمال من خلال تباين أعمارهم أو خبرتهم المهنية أو جنسهم ومستواهم التعليمي .....الخ. .

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة عمر زاوي 2012/2011 حيث أكد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من قبل القادة سيصاحبه زيادة أو تحسن في الإبداع الإداري لدى العمال.

### خلاصة النتائج:

يتبين من خلال عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة أنها توصلت لنتائج هامة فيما يتعلق بالسلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري ببلدية عين البيضاء وهي كالتالي :

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
- و اعتبارا من ذلك وفي إطار الفرضيات المدروسة يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت أي أنه يمكن قبول فرضية البحث التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي و لإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء .
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة :**
- تم التوصل إلى النتائج التالية في ضوء عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة :
- فيما يتعلق بالمتغيرين السلوك القيادي والإبداع الإداري فقد دلت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمود حسن جمعة 2011).

- فيما يتعلق ببعدي العمل والإنتاج وبعد الأصالة فقد دلت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( لعور رميلة ، 2015).
- فيما يتعلق ببعدي العمل والإنتاج وبعد الطلاقة الفكرية فقد دلت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (توفيق عطية، 2009).
- فيما يتعلق ببعدي العمل والإنتاج وبعد المرونة الذهنية فقد دلت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (توفيق عطية، 2006).
- فيما يتعلق ببعدي العمل والإنتاج وبعد الحساسية للمشكلات فقد دلت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العمل والإنتاج المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة(توفيق عطية، 2009).
- فيما يتعلق ببعدي العلاقات الإنسانية وبعد الأصالة فقد دلت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الأصالة المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (وسيلة واعر ، 2014، 2015).
- فيما يتعلق ببعدي العلاقات الإنسانية وبعد الطلاقة الفكرية فقد دلت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الطلاقة الفكرية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (عمر زاوي ،2011،2012).
- فيما يتعلق ببعدي العلاقات الإنسانية وبعد المرونة الذهنية فقد دلت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد المرونة الذهنية المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (وسيلة واعر،2014، 2015).
- فيما يتعلق ببعدي العلاقات الإنسانية وبعد الحساسية للمشكلات فقد دلت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الإنسانية المكون للسلوك القيادي وبعد الحساسية للمشكلات المكون للإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (عمر زاوي ،2011،2012).

- أهم المقترحات :

- 1- اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل مصالح البلدية وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (السلوك القيادي، والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
- 2 - العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوة لهم .
- 3 - تحلي قادة مصالح البلدية بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمرونة الذهنية ، والطلاقة الفكرية والأصالة .... الخ .
- 4 - تصميم العمل بشكل يثير ويحفز و يمتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين ( الموظفين ) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي .
- على القادة الإداريين التابعين للبلدية أني كونوا رؤية إنتقادي هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
- 6 - تشجيع المرؤوسين ( الموظفين ) من قبل القادة على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلاً عن تبني الأفكار المبدعة .
- 7 - العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لمصالح وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء .
- 8 - استحداث إدارة للإبداع في مصالح كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .
- 9 - انتهاج وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة مصالح البلدية في تقبل إستراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها، إذ من شأن التغيير أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساس ولزيادة الوعي والاهتمام ولصياغة أهداف شاملة .



### المراجع باللغة العربية :

#### الكتب:

- الطويل هاني عبد الرحمن ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001.
- العجمي ، محمد حسنين ، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2008.
- السرور ناديا ن مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر عمان ن 2002.
- النمر سعود ، السلوك الإداري ، عمادة شؤون المكتبات ، الرياض ، 1990.
- إبراهيم محمود عبد القصود ، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، مصر 2003.
- أحمد قوارية ، فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2007.
- أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991.
- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ت رفاعي محمد الرفاعي ، إسماعيل علي ببيسوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط1 ، 2004
- جاري دبيلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة سيد احمد المتعال ، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية 2003.
- جروان ، فتحي ، الإبداع مفهومه ، معايير، نظرياته، قياسه تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2002.
- سيد أحمد جاد الرب ، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2008.
- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر ، الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1998.

- عادل ثابت ، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008.
- عليوة ، سيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ، القاهرة ، 2001.
- كورثا ، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمة سالم العيسى ، منشورات دار علاء الدين ، دمشق ، 1999.
- محمد ضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير الإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، ط1، 2011.
- محمد الصرفي، إدارة المستشفيات العامة و الخاصة و كيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، ط1، 2009.
- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.
- هيجان عبد الرحمن ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .

### الرسائل العلمية:

- توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ما جستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ن فلسطين ، 2009.
- ذعار بن غضبان ذعار البدراني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غ.م، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
- طلال بن رطيان العنزي، الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006م.
- عمر زاوي ، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة ، رسالة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2011/2012.

- فياض ، رجاء ، المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن ، دراسة ميدانية ، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، 1993.
- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف الأمنية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- لعور رميلة ، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه ، جامعة غرداية ،
- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، النمط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة المطاف الطائف التعليمية ، دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2008.
- نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- وسيلة عمار ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ن رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن 2015/2014.

### المقالات العلمية:

- أيوب ، نادية ، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري و الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، مج 40 ، الرياض ، 2000.
- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحولية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ( 30 ) العدد(01)، سورية، 2008.
- فواز محمد الفواز التميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان، درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد(10)، العدد(01)، ب س.
- محمود حسن جمعة ، تأثير القيادة الإداري الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، مجلة افدارة الاقتصاد ، العدد 90 ، 2011.

### الملتقيات والندوات:

- نصيرة قوريش، الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في دول العربية، 10/9 نوفمبر 2010.
- أبو بكر محمود ، خصائص الأنماط القيادية ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، المنعقد في بيروت ، 2002.

- fuoss .d.e. and troppman rj efeestive coaching a psychological approach .john wily and sous .new york .
- lox . rh sport psycholog and sport behavior .st . louis . Mosby college publising.
- Robert G, iseac and all leadership and motivation The effective – application of expectancy theory, journal of managerial issues, vol.XIII number 2, 2001 op.citée.
- Casill–Bird, AM and Crip B. K psychology and sport behavior ,st, Louis: Mosby college publishing, 1986.
- L'erome Sordellok, Coaching du sportif édition xphora, paris, 2004



الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
ماسنق في علم النفس العمل والتنظيم  
المؤسسة : بلدية عين البيضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي ويهدف جمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان (السلوك القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عمال بلدية عين البيضاء )

فأرجو منكم التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسب ، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع كل الشكر والاحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت.

الطالبة الباحثة : أوماية علي / سباق نور الدين

الأستاذ المشرف : شنين فاتح

البيانات الشخصية :

فضلا ضع علامة x في الخانة المناسبة :

أ: السن

<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 60 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة

ب: الجنس :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

ج : المستوى التعليمي :

<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

د: سنوات الخدمة:

<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 15 سنوات إلى 20 سنة

المتغير 1: السلوك القيادي :

العبارات		البدائل	
معارض	محايد	موافق	
<b>العمل والإنتاج</b>			
			1- يحرص على إيضاح أقواله وأفعاله مع جميع العمال
			2- يجري تغييرات ويجرب الأفكار في محيط العمل
			3- صارم في العمل ويتحكم في سيره ويضبطه من جديد
			4- يحدد للعمال واجباتهم بدقة
			5- يبدو في حديثه حازما وغير مستعد للنقاش
			6- ينتقد الأعمال الناقصة والخاطئة علانية أمام الجميع
			7- يحافظ على طريقة العمل ولا يقبل التغيير
			8- يعمل دون تخطيط مسبق ولا يكثرث للمفاجئات
			9- يتابع العمل ويحرص على المواعيد المحددة للإنجاز
			10- يحرص على إجبار الجميع للخضوع لسلطته
			11- يشجع على توضيح وتوحيد إجراءات العمل لكل العمال
			12- لا يتسامح مع الجميع أمام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل
			13- يهتم بإبلاغ الجميع بما هو مطلوب ومتوقع منه
			14- يهتم بإشاعة روح التعاون والتنسيق بين العمال
			15- يتابع عمل الموظفين ويحثهم على بذل المزيد من الجهد
<b>العلاقات الإنسانية</b>			
			16- صديق للجميع ويعتبر العمال كزملاء له
			17- يتصرف دون استشارة الآخرين ولا يأخذ برأيهم

			18- يجامل الآخرين وينشرح في حديثه معهم
			19- يتصرف وفق المصلحة العامة ولا يفاضل بين العاملين
			20- ينصت باهتمام ويعطي الجميع فرصة ل طرح انشغالاتهم
			21- يمنح العمال شعورا بالثقة والراحة أثناء الحديث معه
			22- غير متفتح للغير بطيء فيتقبل آراء العمال للتغيير
			23- يرفض أن يبرر أو يفسر أعماله أمام العمال
			24- واضح في حديثه ومن السهل فهمه
			25- ودود طيب المعاشرة يسهل التعامل معه
			26- ينأى بنفسه عن الآخرين ويرفض الاختلاط بالعمال
			27- يهتم بإشراك الآخرين في التسيير ويضع اقتراحاتهم موقع التنفيذ
			28- يجعل العمل محببا بمشاركة في الأنشطة السارة
			29- ينصت باهتمام للآراء ولا يتوانى بإحداث التغيير
			30- يحرص على استشارة العاملين معه في الأمور الهامة قبل التنفيذ

المتغير 2: الإبداع الإداري :

معارض	محايد	موافق	العبارات
			الأصالة
			1- أنجز ما يسند إلي من أعما بشكل متجدد
			2- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات
			3- أشعر بالملل تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
			4- أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع

			5- أشعر أن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
<b>الطلاقة الفكرية</b>			
			6- لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
			7- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
			8- لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة
			9- لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف
			10- لدي القدرة على التعبير على أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا
<b>المرونة الذهنية</b>			
			11- لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
			12- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأىي للاستفادة منه
			13- لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته
			14- أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .
			15- لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
<b>الحساسية للمشكلات</b>			

			16- أُنْتَبَأَ بمشكلات العمل قبل حدوثها
			17- أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
			18- أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلة ما
			19- أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
			20- أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل

## Group Statistics

الدرجات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المبحوثين العليا الدرجات	10	79.3000	2.98329	.94340
الدنيا الدرجات	10	71.7000	.67495	.21344

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المبحوثين	Equal variances assumed	23.184	.000	7.857	18	.000	7.60000	.96724	5.56790	9.63210
	Equal variances not assumed			7.857	9.919	.000	7.60000	.96724	5.44246	9.75754

## Group Statistics

الدرجات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المبحوثين العليا الدرجات	10	80.1000	1.66333	.52599
الدنيا الدرجات	10	62.1000	4.81779	1.52352

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المبحوثي ن	Equal variances assumed	13.361	.002	11.168	18	.000	18.00000	1.61176	14.61381	21.38619
	Equal variances not assumed			11.168	11.115	.000	18.00000	1.61176	14.45703	21.54297

الملحق رقم 4:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.839	30

الملحق رقم 5:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.877	28

ملحق رقم 6:

## Correlations

		القيادي. السلوك	الإداري. الإبداع
القيادي. السلوك	Pearson Correlation	1	.323**
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	70	70
الإداري. الإبداع	Pearson Correlation	.323**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	70	70

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

ملحق رقم 7:

## Correlations

		الإنتاج. العمل	الأصالة
الإنتاج. العمل	Pearson Correlation	1	.311**
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	70	70
الأصالة	Pearson Correlation	.311**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	70	70

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

ملحق رقم 8:

## Correlations

		الانتاج.العمل	الفكرية.الطلاقة
الانتاج.العمل	Pearson Correlation	1	.180
	Sig. (2-tailed)		.136
	N	70	70
الفكرية.الطلاقة	Pearson Correlation	.180	1
	Sig. (2-tailed)	.136	
	N	70	70

ملحق رقم 9:

## Correlations

		الانتاج.العمل	الذهنية.المرونة
الانتاج.العمل	Pearson Correlation	1	.363**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	70	70
الذهنية.المرونة	Pearson Correlation	.363**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	70	70

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

## ملحق رقم 10:

## Correlations

		الانتاج. العمل	للمشكلات. الحساسية
الانتاج. العمل	Pearson Correlation	1	.257*
	Sig. (2-tailed)		.031
	N	70	70
للمشكلات. الحساسية	Pearson Correlation	.257*	1
	Sig. (2-tailed)	.031	
	N	70	70

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

## ملحق رقم 11:

## Correlations

		العاملين	الأصالة
العاملين	Pearson Correlation	1	.212
	Sig. (2-tailed)		.078
	N	70	70
الأصالة	Pearson Correlation	.212	1
	Sig. (2-tailed)	.078	
	N	70	70

## ملحق رقم 12:

## Correlations

		العاملين	الفكرية.الطلاقة
العاملين	Pearson Correlation	1	.144
	Sig. (2-tailed)		.236
	N	70	70
الفكرية.الطلاقة	Pearson Correlation	.144	1
	Sig. (2-tailed)	.236	
	N	70	70

## ملحق رقم 13:

## Correlations

		العاملين	الذهنية.المرونة
العاملين	Pearson Correlation	1	.261 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.029
	N	70	70
الذهنية.المرونة	Pearson Correlation	.261 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.029	
	N	70	70

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

ملحق رقم 14 :

## Correlations

		العاملين	للمشكلات الحاسوبية
العاملين	Pearson Correlation	1	.218
	Sig. (2-tailed)		.070
	N	70	70
للمشكلات الحاسوبية	Pearson Correlation	.218	1
	Sig. (2-tailed)	.070	
	N	70	70