الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا –TISCOBA– بالقرارة – ولاية غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب :

دادي بابا خالد

إشراف الأستاذ :

د/ خطارة عبد الرحمن

السادة أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
أ.د–بقادير عبد الرحمان	جامعة غرداية	مناقشا ورئيسا
د–خطارة عبد الرحمان	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د–معمري حمزة	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـداء

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه، والحمد لله الذي بفضله تنزل النعم وتتحقق الأحلام ويصبح حلم الأمس واقعاً نفتخر به اليوم، والصلاة والسلام على نبينا الأكرم.

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي الباهر:

إلى السر الخفي وراء كل خطوة نجاح خطوتها، إلى النور الذي أضاء عتمة أيامي، والسراج الذي لا ينطفئ نوره، إلى من احتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى مدرسة البذل والعطاء والعطف والحنان التي جعلت دعواتها لي حصناً مكيناً

"أمّـــي الحَـــبيبة الغَـــاليـــة "

حفظها الله وأطال في عمرها

إلى السند الثابت والركيزة التي اتكأت عليها طوال مسيرتي، إلى الرجل الذي سعى طوال حياته لأكون في أفضل المراتب، ومن حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بكل فخر واعتزاز ها أنا أتممت وعدي وأهديه إليك

" أبـــي الـــعَزيـــز "حفظه

الله ورعاه

إلى ضلعي الثابت، ومن شددت به عضدي، وكان لي دائماً ينابيع أمان أرتوي منها في هذه الحياة

"أخِـــي الغالي والعزيز "

أعانه الله ووفقه في حياته

إلى رفقاء الدرب والقلوب النقية التي شاركتني لحظات التعب والفرح، أصدقائي الأحباء والأعزاء ممتن لوجودكم ودعمكم دائماً

إلى كل من ابتسم في وجهي وأسعده قولي وقدم الجميل من أجلي، وإلى كل من تحملهم ذاكرتي ولم تسعهم صفحة إهدائي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وخالص عملي

شكر وعرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وتوفيقه لي على إتمام هذا العمل المتواضع، وألهمني الصحة والعافية والعزيمة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد؛

تخرّجاً من جامعة غرداية، وفي سياق الاعتراف بالفضل لأهله، أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وقسم علم النفس، ممثلاً في إدارته وأساتذته الأفاضل على كل ما قدموه لنا من دعم وتسهيلات طيلة مشوارنا الدراسي.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل وكامل التقدير والاحترام للأستاذ المشرف الفاضل "**خطارة عبد الرحمان** "على توجيهاته السديدة، ومجهوداته القيمة، ونصائحه التي أنارت لي دروب البحث العلمي، فكان لي نعم الموجه والمرشد طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة، فلك مني أستاذي تحية إجلال وإكبار.

والشكر موصول مسبقاً للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين سيتحملون عناء قراءة وتصويب هذه المذكرة، والذين سيكون لملاحظاتهم أثر كبير في إثراء هذا العمل المتواضع.

واعترافاً بالفضل والجميل، أتوجه ببالغ الشكر والتقدير إلى إدارة "**شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا – TISCOBA** على حسن الاستقبال وحسن التعاون، والتسهيلات الممنوحة لي لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما أخص بالشكر الخاص والامتنان "**لموظفي المؤسسة الأفاضل** "الذين كانوا عينة لهذه الدراسة وتجاوبوا معي بكل مصداقية ورحابة صدر، فلولا تعاونهم لما رأى هذا العمل النور.

نسأل الله عز وجل أن يتقبل منا هذا العمل وأن ينفع به، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة –ولاية غرداية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوظيف الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تضمن مقياسين تم تبنيهما: الأول مقياس الأنماط القيادية لـ (بوعكاز، 2024)، المكون من 20 عبارة موزعة على 3 أبعاد، والثاني مقياس الإبداع التنظيمي لـ (دوح، 2020)، المكون من 20 بنداً موزعة على 4 أبعاد. طُبق الاستبيان بعد التحقق من خصائصه السيكومترية على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل بلغ تعدادها 105 موظفاً. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) ، أشارت الدراسة إلى:

- النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا
- وجود مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي، وعلاقة ارتباطية عكسية سالبة مع النمطين الأوتوقراطي والفوضوي.
- وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، في حين لم توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير (الأقدمية المهنية) .كما نوقشت النتائج في علاقتها بإطارها النظري وفي ضوء الدراسات السابقة. وبذلك يوصي الطالب بـ: ضرورة تعزيز ومأسسة النمط القيادي الديمقراطي كثقافة تنظيمية راسخة، مع تصميم نظام حوافز للابتكار واستثمار الطاقات الشابة والجامعية للارتقاء بمستوى الإبداع بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية :الأنماط القيادية، الإبداع التنظيمي، شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا

Abstract:

The study aimed to search for the nature of the relationship between leadership styles and organizational creativity among employees of the **TISCOBA** company in Guerrara, Ghardaïa province. Employing a questionnaire as a tool for the study's analysis, it was adopted from two scales: the scale from the study of (Bouakkaz, 2024) for leadership styles, which consists of 20 items distributed over 3 dimensions, and the scale from the study of (Douh, 2020) for organizational creativity, which consists of 20 items distributed over 4 dimensions. The questionnaire was administered to a sample selected through a comprehensive survey method, totaling 105 employees, after its psychometric properties were confirmed. After analyzing the data using the statistical program (SPSS), the study indicated:

- The democratic leadership style is prevalent in the covers and tarpaulins textile company, TISCOBA.
- A moderate level of organizational creativity among the company's employees.
- A statistically significant positive correlation between the democratic leadership style and organizational creativity, and a negative correlation with both autocratic and laissez-faire styles.
- Statistically significant differences in the level of organizational creativity attributed to (age, educational level, marital status) variables, while no statistically significant differences were attributed to the (professional experience) variable.

The results were discussed in relation to the theoretical framework and in light of previous studies. Accordingly, the student recommends: the necessity of reinforcing and institutionalizing the democratic leadership style as a rooted organizational culture, along with designing an incentive system for innovation and investing in young and university-educated talents to elevate the level of creativity within the company.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Creativity, TISCOBA Company.

فهرس المحتويـات

الموضوعات	الصفحة
• الإهداء	أ
• شكر وعرفان	ب
• ملخص الدراسة	ج
• فهرس المحتويات	هـ
• قائمة الجداول	ح
• قائمة الشكال	ط
• قائمة الملاحق	ط
• مقدمة	1
الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها	
1- مشكلة الدراسة	03
2- تساؤلات الدراسة	04
3- فرضيات الدراسة	04
4- أهمية الدراسة	05
5- أهداف الدراسة	06
6- حدود الدراسة	06
7- التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة	07
8- الدراسات السابقة	08
الفصل الثاني: الأنماط القيادية	
تمهيد	16
1- مفهوم القيادة	16
2- أهمية القيادة	19
3- مصادر القيادة	21
4- وظائف القيادة	23
5- العوامل المؤثرة على القيادة	25
6- عناصر القيادة	27

7- أنماط القيادة	30
8- نظريات القيادة	35
خلاصة الفصل	47
الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي	
تمهيد	49
1- مفهوم الإبداع.....	49
2- مفهوم الإبداع التنظيمي.....	50
3- خصائص الإبداع التنظيمي.....	51
4- أهمية الإبداع التنظيمي.....	53
5- أنواع الإبداع التنظيمي.....	54
6- مستويات الإبداع التنظيمي.....	55
7- أبعاد الإبداع التنظيمي.....	56
8- نظريات الإبداع التنظيمي.....	58
9- أساليب واستراتيجيات الإبداع التنظيمي.....	60
10- دوافع ومعوقات الإبداع التنظيمي.....	61
خلاصة الفصل	64
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	66
1- منهج الدراسة	66
2- مجتمع الدراسة	67
3- عينة الدراسة	67
4- الدراسة الاستطلاعية	74
5- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية	75
6- إجراءات تطبيق الدراسة	79
7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	81
خلاصة الفصل	82

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	84
1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	85
2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	86
3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	88
4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	89
* الاستنتاج العام للدراسة	98
* توصيات الدراسة	99
* مقترحات الدراسة	99
* قائمة المصادر والمراجع	102
* الملاحق	108

قائمـة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	18
02	يبين المقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة	35
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	68
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	69
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	71
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	72
07	يوضح تقييم الدرجات وفق سلم ليكرت الرباعي	76
08	يبين توزيع عبارات مقياس الأنماط القيادية على أبعاده	77
09	توزيع عبارات مقياس الإبداع التنظيمي على أبعاده	78
10	يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الدراسة	79
11	يبين نتائج اختبار كولموجروف–سميرنوف لاعتدالية التوزيع	84
12	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب الأنماط القيادية	85
13	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الإبداع التنظيمي	86
14	مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي	88
15	اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير السن	90
16	نتائج تحليل التباين الأحادي (One–Way ANOVA) لمتغير السن	90
17	اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير المؤهل العلمي	92
18	نتائج تحليل التباين الأحادي (One–Way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي	92
19	اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير الأقدمية المهنية	94
20	نتائج تحليل التباين الأحادي (One–Way ANOVA) لمتغير الأقدمية المهنية	94
21	اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير الحالة الاجتماعية	96
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (One–Way ANOVA) لمتغير الحالة الاجتماعية	96

قائمــة الشكال

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
01	الشبكة الادراية لبلاك وموتون	40
02	يعرض توزيع العينة حسب السن	69
03	يعرض توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	70
04	يعرض توزيع العينة حسب الاقدمية	72
05	يعرض توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	73

قائمــة الملاحــق

الرقم	عنوان الملحـق	الصفحة
01	نسخة من مقياس الدراسة	108
02	مخرجات برنامج SPSS	112

مقدمة

مقدمة

تعتبر المنظمات المعاصرة المحرك الأساسي لعجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وفي ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة، لم يعد الاعتماد على الموارد المادية والتقنية وحده كافياً لضمان بقاء هذه المنظمات واستمراريتها. بل أضحى لزاماً عليها استثمار موردها البشري وتنمية طاقاته، والبحث عن سبل غير تقليدية لرفع كفاءة الأداء. ومن هنا برز الاهتمام بموضوع "الإبداع التنظيمي "كضرورة استراتيجية، كونه يمثل قدرة المؤسسة وموظفيها على التجديد، وتقديم أفكار وحلول ابتكارية تساهم في حل المشكلات وتطوير أساليب العمل.

غير أن الإبداع التنظيمي لا ينشأ من فراغ، بل هو نتاج تفاعل معقد بين خصائص الفرد وبيئة العمل التي ينشط فيها. وتعتبر القيادة الإدارية والمناخ الذي تخلقه من أهم محددات هذه البيئة. فالقيادة ليست مجرد سلطة تُمارس لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، بل هي فن التأثير وصناعة التغيير. وبناءً على طبيعة النمط القيادي الممارس، تتحدد مساحة الحرية والتحفيز المتاحة للموظفين لتفجير طاقاتهم الإبداعية. فالنمط الديمقراطي قد يفتح آفاقاً للمشاركة والمبادرة، في حين قد يؤدي النمط الأوتوقراطي أو الفوضوي إلى كبح هذه الطاقات وتحجيمها.

ورغم تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت سلوكيات القيادة وتأثيراتها المختلفة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لتقصي طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي في بيئات عمل محددة، نظراً لاختلاف الثقافات التنظيمية وتنوعها. ومن هذا المنطلق، جاءت فكرة هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الموضوع الحيوي داخل بيئة عمل اقتصادية محلية، وهي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة (ولاية غرداية)، سعياً للكشف عن النمط القيادي السائد فيها، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفيها، ومن ثم إبراز طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تأثر الإبداع التنظيمي بالمتغيرات الديموغرافية والمهنية للموظفين.

وبغرض تغطية أبعاد المشكلة والإلمام بها، ارتأى الطالب تقديم هذه الدراسة ضمن خطة منهجية اشتملت على بابين؛ باب نظري وآخر ميداني تطبيقي مقسمة في مجملها إلى خمسة فصول:

تضمن **الباب النظري** ثلاثة فصول، حيث احتوى **الفصل الأول** على مدخل الدراسة من خلال عرض الإشكالية المطروحة وتحديد أبعادها، وكذا ما تفرع عنها من تساؤلات، ثم الفرضيات المدرجة التي حاولت الدراسة الإجابة عنها، بالإضافة إلى أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية، وأهدافها وحدودها البشرية والمكانية والزمانية، وحتى تكون الصورة أوضح، وتحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة. خُتم الفصل بعرض الدراسات السابقة والتعقيب علي

بينما تناول **الفصل الثاني** الإطار النظري لمتغير الأنماط القيادية، بدءاً بالتطرق إلى مفهوم القيادة، تلاه إبراز أهمية

القيادة في الإدارة ومصادرها وعناصرها، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة عليها. ليتناول الطالب بعد ذلك بإسهاب أنماط القيادة، وصولاً إلى تقصي نظريات القيادة المختلفة، ليتم في الأخير استعراض وظائف القيادة، ويُختم الفصل بخلاصة شاملة.

في حين خُصص **الفصل الثالث** لموضوع الإبداع التنظيمي، انطلاقاً من ماهية الإبداع والمصطلحات المرتبطة به، ثم مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وأهميته. مستعرضاً بعد ذلك أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته ومراحله، ليتم التفصيل في أبعاد وعناصر الإبداع التنظيمي، والأساليب والاستراتيجيات الداعمة له، وأخيراً التعرض إلى دوافع ومعوقات الإبداع التنظيمي، ليُذيل الفصل بخلاصة.

أما **الباب الميداني** فقد تشكل من الفصلين الرابع والخامس. حيث خُصص **الفصل الرابع** لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك من حيث التعرف على المنهج الوصفي الارتباطي المعتمد ومبررات استخدامه، ثم وصف مجتمع الدراسة وعينتها واسلوب اختيارها ليتم التعرض بعد ذلك إلى أدوات الدراسة المتبناة (مقياس الأنماط القيادية ومقياس الإبداع التنظيمي) وكيفية التحقق من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات، وصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة عبر برنامج.(SPSS)

في حين جاء **الفصل الخامس** ليقدم عرضاً للنتائج المتوصل إليها، محاولاً من خلالها التحقق من صحة كل فرض على حدة بحسب الترتيب، انطلاقا من التذكير بالفرضية، ثم عرض الجداول الإحصائية المتضمنة لنتائج التحليل فقراءة لها، ثم تفسير للنتائج التي أسفرت عنها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ليُختم الفصل بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات العملية المستمدة من مفرزات الدراسة، لتُذيل المذكرة بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة والملاحق التابعة

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1- مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- حدود الدراسة

7- التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة

8- الدراسات السابقة

مشكلة الدراسة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية فرضت على المؤسسات الاقتصادية تحديات مصيرية تتعلق بضرورة البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافسية. وفي ظل هذا الواقع، لم تعد الإمكانات المادية والتكنولوجية وحدها كافية لضمان الاستمرارية، بل انتقل الثقل الاستراتيجي إلى "المورد البشري" باعتباره المحرك الأساسي للقيمة المضافة والضامن لتحقيق الميزة التنافسية. هذا التحول استدعى إعادة النظر في أساليب التسيير الكلاسيكية، مبرزاً أهمية الانتقال إلى "القيادة" كعملية تأثير وتوجيه قادرة على استلهام الطاقات وخلق بيئة عمل ديناميكية.

ولأن المنظمات المعاصرة تواجه خطر التقادم إذا افتقرت إلى التجديد، فقد أضحى "الإبداع التنظيمي" ضرورة حتمية، وهو نتاج مباشر لطبيعة البيئة التنظيمية والممارسات القيادية السائدة. وقد أدرك الباحثون أهمية هذا الدور القيادي في توجيه السلوك التنظيمي واستنهاض الطاقات؛ حيث أثبتت دراسة **معاش وهلوب، (2023)** مدى تأثر أداء الأفراد بنوع النمط القيادي المطبق، بينما أكدت دراسة **بلحاج وديبوش، (2024)** في القطاع الاقتصادي أن توفير مساحة للحوار والثقة من طرف القيادة يشجع بشكل مباشر على طرح الأفكار المبدعة. فالنمط القيادي هو المحدد الفعلي لمساحة الحرية والمبادرة المتاحة للأفراد.

وتواجه المؤسسة الصناعية الجزائرية تحديات مماثلة، غير أن الملاحظ في العديد من البيئات الصناعية هو ميلها نحو التمسك بالأساليب الإجرائية المألوفة. وانطلاقاً من المقابلات والملاحظة الميدانية لواقع العمل في شركة نسيج الأغطية والقلاع "تيسكوبا (TISCOBA) "بالقرارة (ولاية غرداية)، تبرز مفارقة تنظيمية لافتة؛ فبالرغم من وجود وعي إداري نظري بأهمية تحفيز العمال ودفعهم نحو المثابرة والتجديد، إلا أن الممارسة الميدانية وطبيعة العمل الصناعي تفرز واقعاً يميل بشدة نحو الرتابة والروتين، مما يحد من الديناميكية الإبداعية لدى العمال ويُحجم من قدراتهم الابتكارية.

وما يزيد من خطورة هذا الواقع التنظيمي هو ما قد يترتب على استمرار سيطرة العمل الروتيني وغياب البيئة الحاضنة للإبداع من عواقب وخيمة على مستقبل الشركة؛ إذ تشير المؤشرات إلى أن تهميش الطاقات الإبداعية وتغليب النمط القيادي التقليدي يؤدي حتماً إلى ارتفاع معدلات "دوران اليد العاملة" نتيجة تسرب الكفاءات بحثاً عن بيئات أكثر تحفيزاً، فضلاً عن ضعف قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق المتسارعة ومواكبة أذواق الزبائن المتغيرة، مما يهدد حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن أغلب الأبحاث ركزت على قطاعات الخدمات والتعليم، بينما لم يحظَ القطاع الصناعي المحلي، وتحديداً "قطاع النسيج" بولاية غرداية، باهتمام بحثي مماثل. هذا النقص يستدعي إجراء دراسة علمية لمعرفة طبيعة الممارسات القيادية في هذا القطاع المهم، وتحديد دورها في تحفيز الإبداع التنظيمي لدى عمال المنطقة.

تأسيساً على ما سبق، وفي ظل الحاجة لتشخيص هذا الواقع في البيئة المحلية الصناعية، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وبغرض تغطية أبعاد المشكلة والإلمام بها ستتم الإجابة عما سيندرج تحتها من تساؤلات:

2- تساؤلات الدراسة:

2-1 ما النمط السائد في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين؟

2-2 ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية؟

2-3 هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – غرداية؟

2-4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية تعزى للمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الحلة الاجتماعية) ؟

3- فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة على تساؤلات الدراسة، وفي ظل غياب الدراسات السابقة التي تسمح بتبني فرضيات موجهة، تم صياغة الفرضيات التالية:

3-1 النمط السائد في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية هو النمط **الديموقراطي**.

3-2 مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية **متوسط**.

3-3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية.

3-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية تعزى للمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العنصر البشري الذي غالباً ما يتم إهماله في زحمة العمل والإنتاج. فالاهتمام بـ "**الأنماط القيادية** "هو اهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي في المؤسسة، ودراسته مهمة لأنها تكشف لنا كيف يفكر القائد وكيف يؤثر مزاجه وشخصيته على سير العمل اليومي، مما يثري المعرفة العلمية حول الإدارة في الجزائر.

كما أن التركيز على "**الإبداع التنظيمي** "يعطي قيمة للموظف البسيط، ويوضح أن تطوير المؤسسة لا يأتي فقط من الآلات الحديثة، بل من العقول المفكرة. وهذه الدراسة مهمة لأنها تدعو لتبني ثقافة جديدة تقوم على احترام أفكار العمال والاستماع لمقترحاتهم بدلاً من تهميشهم.

وتكمن القيمة الحقيقية للبحث في **الربط بين الطرفين** (القائد والموظف)، لتوضيح كيف يمكن لبناء علاقة طيبة وقيادة ذكية أن تفجر الطاقات الإبداعية. وهذا الطرح يملأ فراغاً في الدراسات المحلية التي غالباً ما تفصل بين الإدارة وعلم النفس.

في الختام، تمثل هذه الدراسة دليلاً توجيهياً لمسيري شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة، حيث ستضع بين أيديهم نتائج ملموسة تساعدهم في مراجعة حساباتهم وتصحيح أخطائهم القيادية. فالهدف العملي هو مساعدتهم للوصول إلى انسب الطرق في القيادة تجمع بين الحزم والمرونة، بما يضمن راحة الموظف وتطور المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

5-1 التعرف على النمط السائد في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية.

5-2 الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية.

5-3 الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع بالقرارة – ولاية غرداية.

5-4 تقصي دلالة الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية تبعاً للمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

6- حدود الدراسة:

لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

6-1 الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا – TISCOBA–من إداريين وعمال تنفيذيين ورؤساء مصالح.

6-2 الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في مقر شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا – TISCOBA–المتواجدة بالمنطقة الصناعية بمدينة القرارة – ولاية غرداية.

6-3 الحدود الزمانية: تندرج هذه الدراسة ضمن السنة الجامعية (2026/2025)، أما الجانب التطبيقي تم في الفترة الممتدة من [02 أفريل 2026] إلى [25 أفريل 2026].

7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

لضبط لغة الدراسة وتوحيد المفاهيم المستخدمة، تم تحديد المصطلحات التالية بتعريفيها الاصطلاحي والإجرائي:

7-1 الأنماط القيادية:

- **التعريف الاصطلاحي**: هي مجموعة السلوكيات والتصرفات المتكررة التي تصدر عن القائد لدى إدارته وتجعله بشكل ما مميز عن غيره في أسلوب الإدارة وتأثير في الاخرين وتحقيق الأهداف (**أكرور، 2019، ص3**)
- **التعريف الإجرائي** :هي الدرجة التي تعبر عن طبيعة الممارسات الإدارية والسلوكية التي يدركها موظفو شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا في مسؤوليهم المباشرين، والمتمثلة في طرائق اتخاذ القرار، وآليات التواصل، وتفويض الصلاحيات. وتتحدد إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث من خلال استجابته لفقرات الاستبيان المتبنى من دراسة بوعكاز، (2024) والمعد لقياس الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).

7-2 الإبداع التنظيمي:

- **التعريف الاصطلاحي** :هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع (**أوطيب، امزيغ، 2023، ص 31**)
- **التعريف الإجرائي** :هو السلوك الوظيفي الذي يظهره موظفو شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا من خلال تقديمهم لأفكار جديدة ومقترحات بناءة لحل مشكلات العمل، وقدرتهم على التعامل بمرونة مع المواقف المتغيرة، والمخاطرة المحسوبة لتطوير الأداء. ويقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث استجابةً لفقرات مقياس الإبداع التنظيمي المتبنى من دراسة دوح، (2020)

8- الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والبحوث التي استهدفت معالجة متغيري الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي، وفيما يلي استعراض لأبرز تلك الدراسات التي أتيح الاطلاع عليها، مرتبةً وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

8-1- دراسات حول الأنماط القيادية:

1- **دراسة بوعكاز (2024)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوظيف أداة الاستبيان التي طبقت على عينة بلغت 398 موظفاً موزعين على عشر جامعات جزائرية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

2- **دراسة مراكشي وحليتيم (2024)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي وتحديد النمط السائد ببلدية العناصر (برج بوعريريج)، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان التي وزعت على عينة عشوائية بلغت 40 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لها دور واضح في إدارة الصراع، وأن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي.

3- **دراسة معاش وهلوب (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى معالجة علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث انطلقت من فرضية وجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي تتأثر بحسب النمط المطبق (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)، وأثبتت **الدراسة تأثر الأداء بنوع النمط القيادي المطبق.**

4- **دراسة دربال وعثمان (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب" بعين تموشنت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبيان على عينة قوامها 160 موظفاً اختيروا بطريقة طبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

5- **دراسة مقلاتي (2020)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، وقد تم اتباع المنهج الوصفي، وتطوير استبانتين طبقتا على عينة قصدية من 234 عاملاً بجامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، مع وجود علاقة إيجابية بينه وبين الروح المعنوية.

6- **دراسة قرقاب (2019)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد وبيان العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بصندوق التأمينات الاجتماعية بالأغواط، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وزعت على عينة بلغت 50 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة وله تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

7- **دراسة بن داود (2018)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الولاء التنظيمي ببلدية الدويس بالجلفة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان **كأداة لجمع المعلومات على عينة حجمها 65 موظفاً، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة** إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الولاء التنظيمي.

8- **دراسة دريوش (2018)**: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بولاية تيزي وزو، وقد تم استخدام المنهج الوصفي على عينة بلغت 134 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية للمدير ودرجات الرضا الوظيفي للأساتذة.

9- **دراسة الصيفي (2016)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة مستخدماً المسح الشامل (استردت 95 استبانة). وتوصلت الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي.

10- **دراسة سايح (2016)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في مديرية التربية لولاية غرداية وعلاقتها بمهارات العاملين، وقد تم اتباع المنهج الوصفي وتصميم استبانة وزعت على عينة بلغت 60 استبانة مستردة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومهارات العاملين.

11- **دراسة سرايش (2015)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين بمؤسسة تحويل المعادن بالمسيلة، وقد تم تصميم استمارة كأداة بحث، وجاءت

النتائج لتكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي لدى العمال.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالانماط القيادية: بعد استعراض الدراسات السابقة التي أتيح الحصول عليها واستقرائها، تبين ما يلي:

- **من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:** يلاحظ تنوع الدراسات التي تناولت الموضوع من عدة زوايا ؛ حيث هدفت دراسة بوعكاز (2024) ودراسة مراكشي وحليتيم (2024) إلى ربط الأنماط القيادية بالصراع التنظيمي، في حين اهتمت دراسة دربال وعثمان (2023) ودراسة دريوش (2018) بإبراز علاقتها بالرضا الوظيفي، وتناولت دراسة معاش وهلوب (2023) ودراسة قرقاب (2019) علاقة الأنماط بالأداء الوظيفي، وركزت دراسة الصيفي (2016) على إدارة التغيير التنظيمي، بينما ركزت دراسة بن داود (2018) على الولاء التنظيمي، ودراسة سايح (2016) على مهارات العاملين، ودراسة سرايش (2015) على الالتزام التنظيمي، لتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناول الأنماط القيادية التقليدية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).
- **من حيث منهج الدراسة:** استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي (التحليلي أو الارتباطي) الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، كما هو الحال في دراسة مقلاتي (2020) ودراسة الصيفي (2016) ودراسة بن داود (2018)، وهو ما ينسجم مع المنهج المعتمد في الدراسة الحالية.
- **من حيث عينة الدراسة:** نلحظ وجود تنوع من حيث العينة، حيث أجريت غالبية الدراسات على الموظفين والإطارات؛ ففي دراسة بوعكاز (2024) ومقلاتي (2020) كانت العينة من قطاع التعليم العالي، وفي دراسة مراكشي وحليتيم (2024) وبن داود (2018) كانت العينة من قطاع البلديات، وفي دراسة دربال وعثمان (2023) ودريوش (2018) وسايح (2016) كانت العينة من قطاع الصحة والتربية، في حين استهدفت دراسة سرايش (2015) ودراسة الصيفي (2016) عمال وإطارات المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، وتراوحت العينات بين 40 و 398 مفردة.
- **من حيث أداة الدراسة:** على غرار هاته الدراسة؛ فقد استخدمت معظم الدراسات "الاستبيان" كأداة لجمع البيانات، كما في دراسة سايح (2016) وقرقاب (2019) والصيفي (2016) ودراسة سرايش (2015).
- **من حيث نتائج الدراسة:** تباينت النتائج حسب الأهداف الموضوعة؛ حيث أكدت دراسة مقلاتي (2020) وسايح (2016) وقرقاب (2019) والصيفي (2016) على سيادة النمط الديمقراطي وأثره

الإيجابي، بينما أسفرت نتائج دراسة بن داود (2018) ودراسة دربال وعثمان (2023) عن انعدام العلاقة الدالة إحصائياً، أما الدراسة الحالية فسوف تناقش نتائجها في الفصل الأخير.

8-2- دراسات حول الإبداع التنظيمي:

1- **دراسة بلحاج وديبوش (2024)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التنظيمية على الإبداع في مؤسسة سونلغاز تيارت، وقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية، وتطبيقها على عينة قصدية مكونة من 32 فرداً، وتوصلت النتائج إلى أن حرية الحوار والثقة الممنوحة للموظفين تشجع على طرح الأفكار المبدعة وتطوير سير العمل.

2- **دراسة عروفي (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى فهم وتفسير تمثلات قيم العمل وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمال العقود المحددة بباتنة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي باستراتيجية التثليث، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة قوية بين تمثل مكان العمل والمبادرة، وتأثير قيمة الإنجاز على الأداء المبدع.

3- **دراسة سعدي وأوطيب (2023)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الميزة التنافسية بالإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من عينة بلغت 110 عمال، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي.

4- **دراسة زروقي وزروقي (2022)**: هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التمكين التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أساتذة جامعة تيارت، وقد تم إعداد استبيانين وتطبيقهما على عينة قوامها 100 أستاذ وأستاذة، وتوصلت الدراسة لوجود مستوى مرتفع من المتغيرين ووجود علاقة إيجابية بينهما.

5- **دراسة خراخرية وفارح (2022)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المواطنة التنظيمية بالإبداع التنظيمي بالخدمات الجامعية قالمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطريقة المسح الشامل لعينة بلغت 43 إطاراً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي.

6- **دراسة بوجواد ومصدق (2022)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية ببرج بوعريريج، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبيان على عينة من 50 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً.

7- **دراسة حمديني ولبوخي (2022)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسة نفطال بالجلفة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة كأداة للدراسة طبقت على 30 موظفاً، وتوصلت النتائج لوجود تأثير دال إحصائياً لجودة حياة العمل على الإبداع الإداري.

8- **دراسة زليخة وبشرى (2021)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بجامعة المسيلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من عينة بلغت 40 موظفاً، وكشفت النتائج عن طبيعة المناخ الإيجابي ومستوى إبداع متوسط وعلاقة ارتباطية بين المتغيرين.

9- **دراسة دوح (2020)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بجامعة غرداية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع الاستبيان على عينة من 188 من هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة بالمؤسسة.

10- **دراسة بن يحي (2019)**: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة بعملياتها وبنيتها التحتية لها أثر إيجابي كبير على الإبداع التنظيمي.

11- **دراسة رواي (2016)**: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توافر الإبداع التنظيمي مرتفع، وأن أبعاد الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحقيقه.

12- **دراسة الجوزي (2015)**: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بورقلة، وقد تم تطبيق الاستبيان المصمم على عينة بلغت 90 عاملاً، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى عمال الشركة.

13- **دراسة دبي (2015)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الاستقرار المهني والإبداع الإداري بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة ورقلة، وتوصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين لدى عينة الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالابداع التنظيمي:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي أتيح الحصول عليها واستقرائها، تبين ما يلي:

- **من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:** ما يلاحظ هو تنوع الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع من عدة زوايا ؛ حيث هدفت دراسة زروقي وزروقي (2022) إلى ربط الإبداع بالتمكين، بينما اهتمت دراسة خراخرية وفارح (2022) بعلاقته بالمواطنة التنظيمية، وتناولت دراسة بوجواد ومصدق (2022) إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع، وركزت دراسة حمديني ولبوخي (2022) على جودة حياة العمل، ودراسة رواي (2016) على الثقافة التنظيمية، ودراسة بن يحي (2019) على إدارة المعرفة، ودراسة دبي (2015) على الاستقرار المهني، أما دراسة بلحاج وديبوش (2024) ودراسة دوح (2020) فربطت وجمعت بين القيادة والإبداع لتتفق بذلك مع الدراسة الحالية.
- **من حيث منهج الدراسة:** استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات، كما هو الحال في دراسة زليخة وبشرى (2021) ودراسة الجوزي (2015) ودراسة دوح (2020)، عدا دراسة عروفي (2023) التي استخدمت المنهج الكيفي.
- **من حيث عينة الدراسة:** نلحظ وجود تنوع من حيث العينة، حيث أجريت دراسة زروقي وزروقي (2022) ودراسة دوح (2020) ودراسة دبي (2015) على الوسط الجامعي، وفي دراسة بلحاج وديبوش (2024) ودراسة سعدي وأوطيب (2023) ودراسة الجوزي (2015) ودراسة حمديني ولبوخي (2022) وبن يحي (2019) كانت العينة من المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، وتراوحت العينات بين 30 و 188 مفردة.
- **من حيث أداة الدراسة:** على غرار هاته الدراسة؛ فقد استخدمت معظم الدراسات "الاستبيان" كأداة للجمع، كما في دراسة بوجواد ومصدق (2022) ودراسة زليخة وبشرى (2021) ودراسة الجوزي (2015)، عدا دراسة عروفي (2023) التي وظفت المقابلة والملاحظة.
- **من حيث نتائج الدراسة:** تباينت نتائج الدراسات السابقة حسب الأهداف الموضوعة؛ حيث أكدت دراسة بلحاج وديبوش (2024) ودراسة زروقي وزروقي (2022) ورواي (2016) ودوح (2020) على وجود مستوى مرتفع من الإبداع، بينما أسفرت نتائج دراسة حمديني ولبوخي (2022) وزليخة وبشرى (2021) عن مستوى متوسط، أما الدراسة الحالية فسوف تناقش نتائجها في الفصل الأخير.

3-8 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عديد الجوانب منها

- في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وفي تحديد المشكلة ومتغيراتها، وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستناد إلى توصياتها حول أهمية ممارسة الأنماط القيادية الفعالة لتحقيق الإبداع.
- في اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي.
- في تبني أداة الدراسة وهي الاستبيان، وفي تحديد أبعادها **وفقراتها**.
- أتاحت الاطلاع على حجم العينات المستخدمة وعلى كيفية اختيارها بأسلوب المسح الشامل.
- الإفادة في صياغة الفروض، وتحديد الإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة كمعامل الارتباط وتحليل التباين.
- كما شكلت أساساً في تحليل ومناقشة النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية وتفسيرها.

4-8 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو بيئة تطبيقها؛ إذ بحثت في علاقة الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بالإبداع التنظيمي داخل شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة (ولاية غرداية)، وهو في حدود ما تم الاطلاع عليه مجال ومجتمع دراسة لم يتم التطرق إليه مسبقاً بهذا العمق. كما تناولت الدراسة الحالية متغيراً لم تشمله الدراسات السابقة وهو "الحالة الاجتماعية" ضمن الخصائص الديموغرافية المبحوثة، ناهيك عن اختلافها المنهجي بالاعتماد على أسلوب "المسح الشامل" لجميع الموظفين (109 موظفاً)، زيادة على أنها اتسعت لتعالج مؤسسة اقتصادية محلية في بيئة لم تحظَ بعد بمثل هذه الدراسات، وتتميز بالتركيز على الأنماط القيادية السلوكية التقليدية ومقارنتها، وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد

1- مفهوم القيادة

2-أهمية القيادة

3-مصادر القيادة

4-وظائف القيادة

5-العوامل المؤثرة على القيادة

6-عناصر القيادة

7-أنماط القيادة

8-نظريات القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام بالغ في الفكر التنظيمي المعاصر، لكونها المحرك الأساسي لفاعلية أي منظمة ونجاحها. فالنجاح لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتقنية، بل يستند بقوة إلى العنصر البشري وقدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد وإلهامهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة .وبما أن النمط القيادي السائد يمثل انعكاساً لشخصية القائد وطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، فسوف نستعرض في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة بدءاً بمفهومها وأهميتها ومصادرها، للولوج بعدها إلى التفصيل في أبرز الأنماط القيادية الممارسة في بيئة العمل وأهم النظريات المفسرة له

1- مفهوم القيادة

التعريف اللغوي

ينطلق مفهوم القيادة من جذوره اللغوية، حيث أن القود في اللغة نقيض السوق، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (**دربال وعثمان، 2023، ص 15**)

التعريف الاصطلاحي

في الإطار الاصطلاحي، يبرز مفهوم التأثير كعنصر أساسي ومحرك للعملية القيادية، إذ يرى فرنش: أن القيادة هي عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة. (**دربال وعثمان، 2023، ص16**)

ويعزز هذا الطرح **محمد قاسم القريوتي** بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد، كما عرف الدكتور عبد الحميد هاشمي القيادة على أنها: "عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراج الجماعة التي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها". (**معاش وهلوب، 2023، ص 16**)

ومن منظور توجيه وتنسيق الجهود التنظيمية، يعرفها **فيدلر (Fidler)** بأنها: "تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في انجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحيق أهداف تنظيمية محددة". **(أكرور، 2019، ص 4)**

ويتسق ذلك مع تعريف **(كونتز ودانييل) "Koontz et Dannell"** بأنها عملية تأثير المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. **(أعوين وحسني، 2022، ص 24)**

في حين يعرفها **"فنر وبروسيوس" venre & prosious** بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية". كما تُفهم القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وهي الوعاء الذي تنصهر بداخله كافة الاتجاهات القيادية المختلفة والمبادئ والصفات والمزايا الحميدة والنظريات القيادية العلمية التي خضعت للتحليل والنقد والدراسة، وهو ما يميزها عن غيرها من النشاطات والوظائف الإدارية الأخرى بحيث يكون للقيادة الإدارية هوية ونهج مميزين. **(سايح، 2016، ص 4)**

ويضيف **Hand Thill and Bovee** واصفاً القائد بأنه فرد يتمتع بقدرة على الإقناع والتوجيه، ويعمل على مساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف داخل إعدادات التنظيم، مما يعني التفاعل مع الفريق وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يُعد الإقناع والتوجيه من مهارات القيادة الأساسية التي يستخدمها القائد لإلهام الفريق وتوجيهه نحو النجاح. **(بوعكاز، 2023، ص 4)**

من خلال استقراء هذه المفاهيم، يُلاحظ أن القيادة تمثل عملية تفاعلية وديناميكية تتجاوز مجرد الاعتماد على السلطة الرسمية أو الإلزام القانوني، لترتكز بالأساس على القدرة في التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين وإلهامهم. ويُستنتج أن جوهر القيادة الإدارية يكمن في القدرة على توجيه الجهود المشتركة وتوحيدها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، في ظل بيئة عمل مبنية على الثقة والاحترام والتعاون المستمر، مما يجعلها المحرك الفعلي والوجداني لأي نشاط تنظيمي يطمح للاستمرار والنجاح.

التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة:

القيادة والإدارة:

يعتبر العديد من مفكري الإدارة أن القيادة تمثل الأساس المحرك للعملية الإدارية ومفتاحها الرئيسي. غير أن الباحثين تباينت وجهات نظرهم حول طبيعة العلاقة بين المفهومين؛ فانقسموا إلى فريق يرى الإدارة فرعاً من القيادة، وآخر يعتبر القيادة مهارة تابعة للإدارة، وفريق ثالث يميز بينهما باعتبار الإدارة "علماً" بينما القيادة "فن".

يستند أنصار الاتجاه الأول إلى تمركز القيادة في أعلى الهيكل التنظيمي، حيث يمتلك القادة بحكم مناصبهم رؤية استراتيجية كلية تبعدهم عن الانشغال بتفاصيل المهام الروتينية.

في المقابل، يبني أنصار الاتجاه الثاني موقفهم على اعتبار القيادة مجرد وظيفة من الوظائف والمسؤوليات الموكلة للمدير. وقد تعزز هذا الطرح عبر العديد من المقاربات الإدارية الحديثة التي أدمجت القيادة كنموذج متكامل ومنصهر ضمن العملية الإدارية، بدلاً من جعلها سلطة منفصلة ومهيمنة عليها. (**معاش وهلوب، 2023، ص 18**)

الجدول رقم (01) الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
* الاهتمام بالجوانب الفنية والإنجاز في العمل و الأداء بتوجيه الأشخاص واستخدام الإمكانات المتاحة لذلك.	* تهتم بالمستقبل والعلاقات الإنسانية وتوجيه الأفراد من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.
* تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	* تهتم بالرؤية الاستراتيجية والقدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع التابعين والاهتمام بهم.
* تعنى بتحديد الأهداف والسياسات العليا الإجراءات والبناء التنظيمي.	* تعنى بالعلاقات بين الرؤساء والعاملين والإشراف على من ينفذ السياسات.

* تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.	* تنبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها
* تعتمد على السلطة في ممارسة العمل وتعتبر الجزاء أساسا في العمل	* تعتمد على قوة التأثير في الغير ودفعهم للعمل ولا تلجأ للجزاء إلا للضرورة
* تقوم على تولى منصب له سلطة وصلاحية بناء على توصيف الوظيفة	* تقوم على اقتناع التابعين دون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد بها.

المصدر : (معاش وهلوب، 2023، ص 19)

القيادة والرئاسة:

يعرف ظاهر كلالدة الرئاسة بأنها: "الصلاحية الرسمية لتوجيه واصدار الأوامر والمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا سياسيا في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطة رسمية تجاههم".

يُستنتج من التعريف السابق وجود قواسم مشتركة بين المفهومين ترتبط بالعنصر البشري؛ حيث يمتلك كل من القائد والرئيس نفوذاً على الأفراد، غير أن طبيعة وشكل هذه السلطة تتباين بين القيادة والرئاسة.

وفي السياق ذاته، يوضح الدكتور عبد الغني بسيوني عبد الله في كتابه "أصول علم الإدارة العامة" وجود تباين بين المفهومين؛ إذ يمكن للرئيس الإداري أن يجمع بين صفتي "القائد" و"الرئيس" إذا امتلك مقومات وشروط القيادة، أما إذا افتقر إليها فإنه يظل في حدود سلطته كرئيس إداري فقط. وعلى الرغم من ذلك، يتقاطع كل من القائد والرئيس الإداري في كونهما يشغلان مواقع أساسية ومحورية داخل المنظمة، ويتمتعان بصلاحيات تقديرية واسعة. **(أكرور، 2019، ص 14)**

2- أهمية القيادة:

يذكر كنعان أن كثير من رجال الفكر الإداري ذهب إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية

الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقق أهدافها. ويرى القريوتي أن القيادة هي المحرك الأساس لفاعلية أي منظمة، وذلك لأن القائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة، وحشدها لتحقيق الأهداف المطلوبة. **(دريوش، 2018، ص69)**

تتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فهي تعد أمرا جوهريا وأساسيا في المنظمات. ويبرز دور القيادة في أن القادة هم الذين يخططون ويصنعون الأهداف والسياسات العادلة والسليمة والمقنعة، وهم الذين ينظمون ويضعون الاختصاصات والسلطات التي يتم التعامل معها والاستجابة لها، وهم الذين يتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة والبناءة، ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والاحترام والثقة المتبادلان. وتتبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب التالية: **(معاش وهلوب، 2023، ص 23)**

بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

وإلى جانب ذلك، تبرز مهام أخرى تؤكد هذا الدور الفعال في الجانب التنظيمي، حيث:

- تمثل القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطوط المنشأة وتطوراتها المستقبلية.
- تنمي القيادة الأفراد وترعاهم باعتبارهم أهم مورد في المنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تساهم في حل النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة والسيطرة على سلوك العاملين.
- تواجه الأخطار والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وتعجز على التخلص منها
- تنسيق الجهود الجماعية والفردية لتنفيذ سياسة المنظمة.
- تدعم القوى الايجابية وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ومنه يمكن القول أن دور القيادة لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها فقط، بل لديها دور مهم وفعال في الجانب الاجتماعي والإنساني للإدارة والتنسيق بين مختلف أجزائها من اجل تحقيق المرسومة والربط بين مختلف الوظائف والعلاقات ذات التنظيم مما يضمن السير الحسن للمؤسسة. **(مشطر وبوشرمة، 2022، ص 20)**

ومنه يُلاحظ أن الدور القيادي لم يعد يقتصر على المهام الإدارية الكلاسيكية كالتخطيط التنظيمي المجرد، بل امتد ليصبح المحفز الأساسي للبقاء والاستمرارية في بيئات العمل شديدة التنافسية. ويُستنتج أن القيادة الفعالة تمثل "الرأسمال غير الملموس" الأهم لأي منظمة؛ فهي القوة التي تحول الموارد الجامدة إلى طاقات مبتكرة، وتصنع الفارق التنافسي الحقيقي عبر استباق التغيرات وتكييف الهيكل التنظيمي معها. وعليه، يمكن القول إن الاستثمار في بناء وتطوير الكفاءات القيادية هو استثمار مباشر في مناعة المؤسسة وقدرتها على التميز، حيث تقف القيادة كحائط صد أمام الأزمات، وجسر آمن للعبور نحو الأهداف الاستراتيجية بكفاءة واقتدار.

3- مصادر القيادة

إن أبسط صورة لحل الصراع هو البحث عن أسبابه فإذا عرف السبب بطل العجب كما يقال، وإن أبسط طريقة لحل الصراع والخلاف بين المرؤوسين تكمن في استخدام القائد لمصادر القوة الذي يخوله له منصبه القيادي. والقوة كما عرفها البعض تعني: "القدرة على التأثير في القرارات"،

بينما عرفها آخرون على أنها: "القدرة على جعل فرد ما يؤدي شيئا ما أو يجعل الأشياء تحدث على النحو المرغوب"، وعرفها فريق ثالث على أنها "القدرة المحتملة في التأثير على سلوك الآخرين". فمن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن استخدام القوة في التأثير على سلوك المرؤوسين لاتخاذ قرارات معينة أو تمرير السياسات يقع على عاتق القيادة التي تعتبر المصدر الأول للقوة داخل المنظمة، فالمنصب القيادي الذي يشغله القائد يعطيه السلطة المطلقة في توجيه سلوك الأفراد على النحو المرغوب. ولقد تم تصنيف مصادر قوة القائد إلى صنفين هما: **(أكرور، 2019، ص 127-128)**

أولا: مصادر القوة الوظيفية

وهي القوة التي يستمدها القائد من الأشياء التي يمكن أن يقدمها للمرؤوسين نتيجة شغله لمركزه الوظيفي مثل: قوة الثواب التي تتضمن المكافآت المالية، والترقيات، وشهادات التقدير، وعبارات الثناء والشكر الشفوي، إضافة إلى

قوة العقاب التي تعتبر كرادع للمرؤوسين الذين تخول لهم أنفسهم مخالفة التعليمات الصادرة من قبل القائد، والتي تتخذ عدة أشكال من أهمها الفصل والخصم من الراتب والإيقاف عن العمل، أو على الأقل الحرمان من العلاوات والحرمان من الترقية، وأخيرا قوة الشرعية التي يستمدها القائد من السلطة الرسمية، وتشير الدراسات أن قوة الشرعية للقائد تتمتع بقبول عال من أفراد التنظيم، فالمرؤوسون في الغالب يميلون إلى طاعة الأوامر الصادرة عن السلطة الرسمية باعتبار أن اصدار تلك الأوامر أو التعليمات جزء من عمل قيادتهم.

ثانيا: مصادر القوة الشخصية

وهي القوى التي يستخدمها القائد من أسباب ترجع لشخصيته مثل قوة الخبرة التي تتيح للقائد القدرة على التأثير في مرؤوسيه بحكم خبرته المكتسبة والمعرفة المتخصصة التي يمتلكها والمعلومات المتوافرة لديه، إضافة إلى قوة الإعجاب والتي يستمدها القائد من جاذبيته واعجاب المرؤوسين بشخصيته ورغبتهم في إرضائه. (**أكرور، 2019، ص 128**)

ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة وتتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات وكذلك فإن مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد، وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته وخبرته. (**قويدري وزايدي، 2022، ص 20**)

ويتبين لنا مما تقدم، أن التأثير والنفوذ يعدان أهم العناصر في القيادة، والقائد الناجح هو من يقوم باستغلال نفوذه ومصادر قوته لخلق جو ملائم في العمل خال من الصراعات والخلافات التي من شأنها أن تضعف من أداء المرؤوسين، غير أنه يجدر بنا الإشارة في هذا الصدد إلى نقطة أساسية مفادها أن استخدم مصادر القوة بالشكل السلبي يؤدي لا محالة إلى توليد الصراعات، فالقرارات الجائرة لأنظمة العوائد المالية والمكافآت المادية والمعنوية والترقية تخلق في المرؤوسين مشاعر سلبية كالكراهية والحقد والطمع والأنانية والرغبة في الانتقام، وعليه نجد أن القائد بمصادر قوته قادر على خلق الصراع أو على تفاديه وذلك تبعا للنمط القيادي الذي ينتهجه. (**أكرور، 2019، ص 129**)

ومنه نستخلص أن لكل قائد قوة يؤثر بها على مرؤوسيه تسمح له بقيادتهم وتوجيههم وكسب رضاهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المسطرة سواء امتلك القائد هذه القوة عن طريق السلطة الممنوحة له أو عن طريق قدرته على التأثير. (**مشطر وبوشرمة، 2022، ص21**)

وعليه فإن مصادر قوة القيادة تتجاوز الإطار التقليدي المتمثل في السلطة الرسمية والمركز الوظيفي، لتمتد إلى أبعاد شخصية وذاتية تعتمد على خبرة القائد وجاذبيته. ويُستنتج أن الفعالية القيادية لا تكمن في امتلاك هذه المصادر فحسب، بل في القدرة على الموازنة بينها واستخدامها بذكاء؛ حيث أن الإفراط في استخدام قوة العقاب أو الإكراه قد يولد بيئة تنظيمية مشحونة بالصراعات والمشاعر السلبية. وعليه، يمكن القول إن القائد الناجح هو الذي يبني نفوذه على أساس الإقناع والخبرة والاحترام المتبادل، جاعلاً من سلطته الوظيفية أداة تنظيمية داعمة، وليست وسيلة للسيطرة المطلقة، مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة في مناخ من التعاون والرضا الوظيفي.

4- وظائف القيادة

يتطلب إنجاز أهداف المنظمة القيام بعدة وظائف تنظيمية كالإشراف والتنسيق والتخطيط والتنفيذ وهو ما يستدعي وجود جهاز لتحقيق هذه الوظائف في إطار هيكل تنظيمي معين وهذا الجهاز هو ما يطلق عليه بجهاز القيادة. **(مقلاتي، 2020، ص 148)**

وتتحدد الوظائف الإنسانية للقيادة مجموعة من المهام هذه الوظائف بإختلاف نوع الجماعة فوظيفة القائد مثلا في جماعة إستبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية الأعم، فبالنسبة لسلمزنك، تصنف المهام الجوهرية للقيادة في أربع فئات، منها المهمة الأولى التي تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة، وهذا من الواضح أنَّه أمرٌ غايةٌ في الأهمية في عالم سريع التغير ويجبُ أنْ يُنظرَ اليه على أنَّه عملية ديناميكية. **(سرايش، 2015، ص 44)**

أولاً: التخطيط ورسم السياسات: تبرز الوظيفة الأولى للقائد كمبرمج للسياسة، حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف إما عبر ديمقراطية القاعدة (قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية وإتفاق في الرأي) أو من السلطات العليا للجماعة مثل: الأوامر التي تجري من الرتب العسكرية. وإلى جانب ذلك يبرز دوره كمخطط يتولى في إطار السياسة العامة والأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف إستراتيجية وأخرى تكتيكية وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني ويمكن أن يتحمل معه بعض أفراد الجماعة مسؤولية إعداد الخطة. **(قرقاب، 2019، ص 78)**

وهذا يعني تخطيط أساليب النشاط والتنسيق بينها: اتخاذ قرار من بين بدائل متعددة بطريقة التنفيذ الأكثر فاعلية ثم تحويل هذا القرار إلى برنامج يحدد لكل موقع عمله ودوره وأخيرا الربط بين مواقع العمل (التنسيق) لنصل لتحقيق قرار الخطة. (**مقلاتي، 2020، ص 149**)

ثانياً: التنفيذ، التوجيه، وإدارة المعرفة: بعد الإعداد، تأتي مرحلة العمل الميداني، حيث يبرز القائد كمنفذ للخطة يتولى القائد بعد إعداد الخطة وتوزيع المسؤوليات للعمل على أعضاء المجموعة للتنفيذ في إطار البرنامج الزمني الموضوع للخطة على أن يتم تقويم الأداء من خلال المتابعة الدورية حتى يمكن للجماعة تصحيح مسارها.

ومن هنا تتجسد أهمية تنظيم الجماعة ومراقبة المتغيرات الناتجة عن جهودها، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد والتنسيق بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية. وهو في ذات الوقت يلعب دور القائد للمنهاج لمصدر الفكري: يتوفر فيا لقائد قدر من المعرفة الواعية التي تمكنه من أن يكون المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته، وضميرها الحي وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة. كما يعتبر كخبير فهو الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة وفي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية. (**قرقاب، 2019، ص 78**)

ثالثاً: إدارة العلاقات الداخلية والتقويم: من الناحية الإنسانية والداخلية، لا غنى عن إدارة العلاقات بين أفراد المجموعة. فالفريق يتأثر بضغوطات مختلفة قد تخلق حالة من التذمر، الأمر الذي يفرض على المشرف الانتباه السريع لهذه المؤثرات، والتدخل الفعال لإعادة هيكلة المواقف بما يضمن التغلب على التحديات المستمرة.

فالقائد كمسيطر للعلاقات الداخلية يقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الضابط المؤثر في هذه العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة، كما يقوم القائد بدور المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة إذا نشأت خلافات بينهم. وإلى جانب ذلك يبرز كراع أبوي يقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة يتعرف فيها على أوضاعه، ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله وكأنه وصاحب المشكلة. وللحفاظ على الانضباط، يعمل القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: يتميز القائد بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة كأسس موضوعية لإستصدار مثل هذه التوجيهات. (**قرقاب، 2019، ص 79**)

رابعاً: التمثيل الخارجي والقدوة: لا تنحصر وظائف القيادة داخل المنظمة فقط، بل يمتد دور القائد كممثل خارجي للجماعة يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، فهو الممثل الرسمي والسفير المعبر عن حاجاتها

وإلتزاماتها مع الآخرين، حيث أن من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد

وفي كل هذه الأدوار، يظل القائد كنموذج وقدرة ورمز يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل والقدوة لهذا التعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل ويكون نموذجا في التنفيذ وبذل الجهد ويتقدم دوما على مجموعته لمواقع العمل وتنفيذ التوجيهات وبذلك يكون قدوة ورمزا قائما لإستمرار الجماعة. (**قرقاب، 2019، ص 79-78**)

يمكننا القول أن وظائف القيادة ليست مجرد مهام إدارية روتينية تقتصر على إصدار الأوامر، بل هي منظومة متكاملة ومعقدة تمزج بين "العلم" المتمثل في التخطيط الإستراتيجي، ورسم السياسات، والتنظيم المنهجي، وبين "الفن" المتمثل في إدارة العلاقات الإنسانية، وحل الصراعات، ولعب دور الأب الموجه والقدوة الحسنة. إن القائد الناجح هو الذي يستطيع إحداث توازن دقيق بين تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وبين رعاية أفرادها وتلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية، ليكون بذلك المحرك الفعلي والواجهة المشرقة للمؤسسة داخلياً وخارجياً.

5- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابًا أو سلبًا.

أولاً: العوامل الخاصة بالقائد (السمات الذاتية)

إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها نظام القيم الذي يؤمن به، حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها الكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ثقته في مرؤوسيه فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وميوله القيادي الشخصي، ومدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة. (**سايح، 2016، ص 14**)

وتتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والابداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها. فالاقتناع بالأهداف وإمكان تحقيقها سوف يبعث إلى الحماس والتفاني لدى

أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكان تحقيقه، سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس، ويرفع من روحهم المعنوية، فالقائد الكفء هو الذي يستطيع أن يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمنظمة، ومصالح العاملين فيها بطريقة لا تضر المصلحة العامة. (**قويدري وزايدي، 2022، ص 28**)

ثانياً: العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

أما فيما يخص المرؤوسين، فللأفراد تأثير كبير على طبيعة أسلوب القيادة المتبع. فمثلا عندما تكون مجموعة العمل الغير متجانسة أو قليلة الخبرة فأن القيادة الفردية هي التي تحقق أفضل النتائج. قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن المدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة في حرية التصرف ومن بين هذه العوامل نجد: ازدياد حاجات المرؤوسين الشخصية والاعتماد على النفس، توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، توفر درجة كافية من القدرة على تفاهم المواقف الغامضة، وتوفر اهتمام المرؤوسين بالمشاكل التي يواجهونها. (**معاش وهلوب، 2023، ص 26**)

بالإضافة إلى توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة وتوقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، فلو كان النمط السائد هو المتسلط والانفراد باتخاذ القرارات فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة بل وأحيانا الرفض من جانبهم والعكس صحيح. (**سايح، 2016، ص 15**)

ثالثا: العوامل البيئية والموقفية:

وعلى الصعيد الخارجي والتنظيمي، إن المنظمات على اختلاف أنماطها، وأحجامها ووظائفها، وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات سياسية، اقتصادية، اجتماعية... ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يرعي تلك الظروف المختلفة، وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها. (**قويدري وزايدي، 2022، ص 28**)

فهناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها: نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة وكفاءة الجماعة فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق. وبخصوص طبيعة المشكلة ذاتها بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في

صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد. فكلما كان الوقت قصيرا لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح. (**سايح، 2016، ص 15**)

6- عناصر القيادة الإدارية

يشير (محمد عبد الفتاح الصيرفي) إلى تحديد العناصر التي يتكون منها أيّ مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا بكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تمثل في: (**دريوش، 2018، ص 128**)

- شخص يتميّز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره في الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

وتتفق معظم الدراسات على أن العملية القيادية تقوم على العناصر الجوهرية التالية:

1. القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر (**J. Carter**) خمسة تعريفات للقائد تتلخص فيما يلي: (**دريوش، 2018، ص128**)

أ-يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

ب-القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

ب-القائد يتم اختياره إداريا من الجماعة.

د-القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

ج-القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير لابد من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في مايلي: (**مراكشي وحليتيم، 2024، ص 22**)

- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على إستخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، وتركز على طرق وأساليب العمل، وإمتلاكها من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب.

- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم، من بينها: مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.

- **المهارات الفكرية:** وتشمل قدرة المدير على إراك القضايا المعقدة والديناميكية وهي: القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق، إمتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

- **المهارات الشخصية:** ترتبط بشخصية القائد، منها: الإنجاز القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات، الشجاعة القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

2. الجماعة (المرؤوسين):

الجماعة تشير إلى وجود مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا في تنفيذ نشاط مشترك أو تحقيق هدف محدد، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاءها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها. (**معاش وهلوب، 2023، ص 23**)

3. الأهداف:

الغرض الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم، إنما يتمثل في تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. ورغم أن أهداف التنظيم قد تختلف مع أهداف المجموعات الفرعية

للتنظيم أو مع الأهداف الشخصية للتابعين، وكذلك الأهداف الشخصية للمدير القائد، مما يحاول إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين تلك الأهداف المتعددة والتي قد تبدوا متعارضة أحيانا، ليصل بالتالي إلى تحقيق الهدف النهائي للتنظيم. (**مراكشي وحليتيم، 2024، ص 23**)

لذا ترى **ماري فوليت(Mary Follet)** أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص المرؤوسين والمنظمة. (**دريوش، 2018، ص131**)

4. التأثير:

التأثير هو أحد العناصر الأساسية في القيادة، حيث يتعلق بقدرة القائد على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بأهمية وضرورة القيام بالمهام الموكلة إليهم، ويعتبر التأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين. أيضا هي قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه. وهذه القوة لها عدة مصادر حيث قسم فرانش **ورافن (franch et raven**) هذه المصادر إلى خمسة كالآتي: (**معاش وهلوب، 2023، ص 24**)

التأثير القائم على الشرعية: يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

التأثير القائم على قوة المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم المادية بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

التأثير القائم على قوة الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على

ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

التأثير القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

التأثير القائم على أسس المرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافاتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه من تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

5. الموقف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب. **(دريوش، 2018، ص131)**

7- الأنماط القيادية

يُعرف النمط القيادي بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم. بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلي تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. وهو مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا. **(زواني ونزلي، 2013، ص 38)**

ويمكن تعريف النمط القيادي على أنه عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما، كما أنه نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في

التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الإستراتيجي.

وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين الأنماط القيادية وعلى أساسها تم تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد من خلال طريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، ويشمل هذا التصنيف: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي. (**بوعكاز، 2023، ص 50**)

أولاً: القيادة الأوتوقراطية (التسلطية أو الاستبدادية)

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد للمشكلات ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم علي التخويف والتهديد. ويستخدم هذا النمط من القيادة إلي فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل الي تجنب العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد علي الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج الي متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (**زواني ونزلي، 2013، ص 38**)

ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرب من ضروب الحياة، فالدولة القوية تحتل الدول الضعيفة والقبيلة القوية تجتاح القبائل الضعيفة وتسبي نساءهم وأولادهم. ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له. (**مقلاتي، 2020، ص 168**)

وقد وضع علماء الإدارة مثل: **ماكر يجور، وليكرت** مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها: (**زواني ونزلي، 2013، ص 39**)

أ-أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم.

ب-أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.

ج-إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون باء رادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

د-لا يمكن قبول كل الآراء بأن أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينها دون تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

وقد دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون السلطة بين أيديهم بالدرجة نفسها وإنما يتفاوتون في ذلك ولذلك فهناك عدة أنواع من القادة في هذا النمط: (**بوعكاز، 2023، ص 51**)

1- القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم ويتميز بما يلي:

- الحزم والانضباط في أدارة المنظمة وعدم تقبله للنقد.

- عدم تفويض السلطة و الاحتفاظ بكل تفاصيل العمل دون مساعدة أحد من المرؤوسين.

- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات، بل يطلب عرضها عليه ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها.

- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

2- القائد الأوتوقراطي العادل ويتميز بما يلي:

- يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه يعتبر أقل قسوة في تعامله مع المرؤوسين .

- لديه ثقة في نفسه وفي طريقة أداءه.

- يحاول كسب موظفيه عن طريق إقناعهم.

- يكافئ المتفوق ويجازي المتكاسل في العمل عن طريق الحوافز والعقوبات.

- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

3- القائد الأوتوقراطي اللبق ويتميز بما يلي:

- رغم أن أسلوبه أوتوقراطي إلا أنه يتميز بحسن لباقته في تعامله مع مرؤوسيه، ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة في المسؤولية و اتخاذ القرار حتى وإن لم يشاركوا فعلا.

- يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطا وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى أوتوقراطيا لأن القائد يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

ثانيا: القيادة الديمقراطية

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين "ديموس" ومعناها الشعب و"كراتوس" ومعناها السلطة، ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث انه في هذه القيادة، فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم. **(مقلاتي، 2020، ص 175)**

وتقوم القيادة الديمقراطية علي الثقة وفي المرؤوسين والاستفادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبنها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات. **(زواني ونزلي، 2013، ص 40)**

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: **"مايو، ماسلو، ماكريجوز"** بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلي ظهور هذا النمط من القيادة وهي:

أ-الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلي العمل، و ليس أسلوب الشدة.

ب-أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه و تبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.

ج-إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته الي الانتماء.

د-إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

ثالثا: القيادة الفوضوية (السائبة أو الحرة):

ويطلق عليها أيضا: "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة علي إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم.

يعود أصل هذا النمط من القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت

الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات. ويتميز هذا النوع من القيادة بان قائد الجماعة أو مديرها يكون غير مكترث بواجبات الإدارة، مهملا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة. (**مقلاتي، 2020، ص 181**)

دراسة مقارنة للأنماط القيادية

ومن الدراسات الرائدة في القيادة والتي قامت بتقييم كل من النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والفوضوي دراسة "ليفيت" "ليبيت" و"وايت". ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد العمل تحت ثلاث أساليب من القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والفوضوية وكانت النتيجة اختلاف انجازات هذه المجموعات، ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة القائد الديمقراطي إلا أن العدوانية والاستياء كان أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة القائد المتسلط بينما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي كانوا أكثر دافعية، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي وكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط. (**بوعكاز، 2023، ص 57**)

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
-كل السياسات يقررها المدير.	-تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	-الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
-مراحل الفعاليات وأساليبه تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلة غير واضحة بشكل كبير.	-تتحد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	-يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور أخر في مناقشات العمل.

-يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.	-الأعضاء أحرار في إختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	-عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.
-القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء.	-القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد.	-مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الإنتظام في سياق الأحداث.

الجدول رقم (02) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث

(المصدر: مراكشي وحليتيم، 2024، ص43)

عملياً، لا يوجد أسلوب قيادة سحري يصلح لكل زمان ومكان. نجاح القائد يعتمد ببساطة على "مرونته في التعامل مع المواقف". فمثلاً، الأسلوب الصارم (الأوتوقراطي)، رغم تأثيره السلبي على معنويات الفريق، يصبح ضرورة لا غنى عنها في وقت الأزمات التي تحتاج لقرارات حاسمة وانضباط تام. من ناحية أخرى، نجد أن الأسلوب الديمقراطي هو أساس الإدارة الحديثة لبناء أجيال جديدة من القادة وتشجيع الابتكار، لكنه قد يفشل إذا كان الفريق غير ناضج مهنياً أو يفتقر لحس المسؤولية. أما الأسلوب الحر (الفوضوي)، ورغم تشجيعه للإبداع، فقد يؤدي إلى انهيار العمل إذا لم يُستخدم حصراً مع فرق ذات كفاءة عالية تدير نفسها بنفسها. الخلاصة هي أن القائد الناجح هو الذي يجيد "قراءة الموقف"، ليختار الأسلوب الأنسب لطبيعة الهدف، وشخصيات فريقه، والظروف المحيطة.

8- النظريات المفسرة للقيادة

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1. نظرية الرجل العظيم

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، إستندت النظرية إلى إفتراض أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات

والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات القيادة قلة ولكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف.

هذه النظرية تقوم على إفتراض قائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تعرضت لبعض الحالات التي تقلل من صدقها.

- حيث أن في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس المجتمعات.
- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء على قيادة نفس الجماعات.
- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعاتها الأصلية.

هناك عدة توجهات وأراء تحدثت على خلفية الوراثة للرجال العضماء، فقد قبلت معظم الجماعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم، فالأقوى هو القائد هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية وتوجهها القائمة على مسلمات تأكد أن القائد يولد قائدا. (**مراكشي وحليتيم، 2024، ص 25**)

2. نظرية السمات

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ،و الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين ،حيث تقوم هذه النظرية على أساس فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ،و يمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا ،و على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد،من أهمها القدرة القيادية ،و مهارة الإنجاز،و تحمل المسؤولية ،و روح المشاركة ،والمكانة الإجتماعية ،و القدرة على تفهم الموقف .

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ،و لكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها و تعلمها .

وتعد هذه النظرية تطورا طبيعيا لمفهوم "نظرية الوراثة " مع توسيع نطاقها، و هي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة،و تبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة ، يجب أن يتحلى القادة بها ، و تحاول تطبيقها على الأفراد ،لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة ،وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثة ،أو مكتسبة من وجوده في المجتمع .و طبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص و قدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة و هذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

إعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة و الزعماء و استخدموا الطريقة الإستقرائية أو الإستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة و عن طريقها إستطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت في هؤلاء القادة و الزعماء و خرجوا من ذلك بأن الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقادة .

السمات الجوهرية للقائد : تم تحديد سبع سمات جوهرية لابد توافرها في القائد ،حيث تعتبر أساسا القيادة الناجحة و هذه السمات هي : الذكاء –النزاهة –القبول الإجتماعي –المبادرة –الثقة بالنفس – الحسم و العزم – الحيوية **(دربال وعثمان، 2023، ص 28)**

3. النظرية السلوكية

نتيجة لفشل النظرية السابقة في تقديم قائمة محددة لصفات القادة الناجحين اتجه الباحثون نحو نظرية أخرى خاصة بسلوكيات أو تصرفات القادة بهدف معرفة أي السلوكيات والأفعال المرتبطة بالقائد الفعال ومن أهم الدراسات النظرية السلوكية ما يلي: **(بوعكاز، 2023، ص 34)**

1– دراسة جامعة آيوا

قام بهذه الدراسة "كيرت لوين" وزملاءه في جامعة "**آيوا**" ركزت على أسلوب القيادة لـ13 مديرا حيث انطلقت هذه الدراسة من اعتبار ان القيادة هي مزيج من السمات والمهارات والسلوكيات، التي يستخدمها القادة أثناء تعاملهم مع مرؤوسيهم، وتؤكد الدراسة أن المكون الأساسي للقيادة هو السلوك، لأنه نمط ثابت نسبيا يتميز به القائد. وقد حددت نتائج الدراسة أسلوبين أساسيين في القيادة وهما:

– أسلوب القيادة الديمقراطية، الذي يشجع من خلاله القائد الديمقراطي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ولا يشرف بطريقة مباشرة عليهم.

– وأسلوب القيادة الاوتوقراطية، وهو نقيض القيادة الديمقراطية.

2- دراسة جامعة ميشيغان و أوهايو

أجريت هذه الدراستين من منتصف الأربعينيات إلى منتصف الخمسينيات تقريبا، حيث لم تقم هذه الدراسة على أساس أساليب القيادة بل سعت إلى تحديد سلوك القادة الفاعلين، حيث اعتمدت هاتين الدراستين على مصطلح السلوك وليس الأسلوب.

2-1 دراسة جامعة ميشيغان

أجريت هذه الدراسة تحت رئاسة "**رينسيس ليكرت**" حيث ركزت على العمل والسلوك المتمركز حول الموظف، اعتمدت على طريقة المسح بإجراء مقابلات لجمع البيانات، حيث كان هدف الدراسة هو تصنيف القادة الفاعلين وغير الفاعلين، واعتمدت الدراسة على بعدين وهما:

- **بعد التركيز على الوظيفة:** أي هدف القائد وفق هذا البعد يكون موجه نحو انجاز المهمة، والتركيز على العمل.
- **بعد التركيز على الموظف:** وهنا يكون هدف القائد تلبية احتياجات الأفراد وتطوير العلاقة قائد- مرؤوس.

2-2 دراسة جامعة اوهايو

انطلقت هذه الدراسات بجامعة اوهايو برئاسة "رالف ستوجديل" من أجل محاولة معرفة أساليب القيادة المعتمدة من قبل القادة، وقد اعتمدت الدراسة على بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: "اعتبار مشاعر المرؤوسين" فالقائد هنا يراعي مشاعر المجموعة ويركز على العاملين
- البعد الثاني: "المبادرة والتنظيم العمل" فالقائد هنا يهتم بنتائج التنظيم أي يركز على العمل.

4. نظرية الشبكة الإدارية:

من رواد هذه النظرية روبرت بلايك وجاين موتون (**R. Blake & J. Mouton**) اللذان قاما بوضع الأبعاد التي جاءت بهما دراسات جامعتي أوهايو وميشيغان في شبكة الهدف منها التعرف على أنماط القيادة المختلفة. ولقد عرفت هذه الشبكة شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح دينامية أبعاد القيادة وتحديد البدائل القيادية وتحسين فاعلية القائد، حيث يشكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الخط الأفقي، في حين يشكل البعد الثاني (الاهتمام بالأفراد) الخط الرأسي بمدى يمتد من (1-9) درجات لكل منهما، وبذلك فإن تقاطع أية نقطتين على الخطين الرأسي والأفقي يشكل نمطاً معيناً.

غير أن هذين الباحثين فضلا تقسيم هذه الشبكة إلى خمسة أنماط قيادية، أربعة منها وزعت على زوايا الشبكة، فيما يتوسط الشبكة النمط الخامس الذي يمثل النمط المتوازن، حيث يمكن الوصول إلى 81 نمطاً قيادياً أهمها الأنماط القيادية التالية: (**دريوش، 2018، ص 85**)

1-الموقع (1.1) القيادة البيروقراطية: يتميز نمط هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والعمل، وأن القائد لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو حتى الجماعة، وذلك لأنه يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفل فقط بقاء عمله، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع مع هذا النمط الاستمرار في العمل.

2-الموقع (1.9) القيادة المتسلطة: يهتم هذا النمط القيادي بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام يكون في أدنى صورة، إذ أن شعاره الإنتاج فقط. أما المرؤوسون فإنهم مجرد أدوات لإنتاج، لذلك نجده يخطط ويدقق كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل ذلك القواعد والتعليمات ولا يتوانى عن العقاب، إن هذا القائد لديه استعداد للتضحية برضا المرؤوسين في سبيل إنجاز العمل.

3-الموقع (9.9) قيادة الفريق: يتميز نمط القيادة فيه باهتمام عال بكل الأفراد والعمل، ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على أعلى إنتاج ممكن. ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداء متميزاً للمنظمة.

4-الموقع (9.1) القيادة المجاملة: يعطي هذا النمط أولوية لجو العمل ولا يولي اهتمام كبير للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، ينشغل بتجنب الصراعات ويمارس رقابة قليلة حيث يترك المرؤوسين يوجهون أنفسهم مع مدحهم وتشجيعهم، وهو يعتبر نفسه كالأخ الأكبر للجماعة التي تشكل أسرة واحدة، كما يعتقد أن رضا الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

5-الموقع(5.5) القيادة المعتدلة: يحاول القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وحاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل من الأفراد والعمل مما يجعل أداء العاملين ورضاهم في المستوى الوسط. والقائد في هذا النمط يعطي اهتماماً معتدلاً أو وسطاً ومتوازناً للعاملين والإنتاج فهو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.

إلا أن بلايك وموتون ركزا على أفضل الأنماط القيادية وهو النمط (9-9) نمط قيادة الفريق، على اعتبار أنه يحقق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج مقبولة، ومن أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام تربطهم علاقات جيدة ويعملون بروح فريق جد عالية



شكل رقم (01) الشبكة الادراية لبلاك وموتون

ثانيا: النظريات الحديثة

1. النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية علي افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، بمعني أخر فان ظهور القائد لا يتوقف علي الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول علي القوي الخارجية بالنسبة للذاتية، ليملك سوي السيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها أخر فاكتشفت عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليدين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة ...) .

وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم علي أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره علي التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة علي عدد محدود من الناس وانما تجعلها مشاعا بين الجميع .

وطبقا لهذه النظرية يقرر (**سيسيل**) أن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد بل انها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية **Functional Relationship** بينه وبين أعضاء الجماعة.

ويقرر ((**وليم ، و جنكز**)) (**William & Jenkins**)) أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة علي إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة الموقفية.

فالموقف هو الذي يحدد القائد، والموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره و تبعا لذلك يصبح هو القائد .ربما لا تنطبق علي نفس الشخص معايير أخري، نتيجة لذلك لا يصبح قائدا ومن ثم يصبح تابعا لشخص كان يعوده في موقف أخر .

ويرد علي أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقا تاما علي الموقف والظروف وأن الفرو قات الفردية تؤثر بوضوح إدراك الأفراد للآخرين، من ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب والمواقف لظروفهم كقادة .

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا للقيادة اذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية المواقف لوجدنا :

أولاً– أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة – بعضها سمات يجب أن توفر في القائد .

ثانياً– أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف . (**زواني ونزلي، 2013، ص 35**)

2. نظرية المسار – الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى **روبرت هاوس** عام 1971، و الذي افترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، و الذي يبين لهم مسارات و أساليب تحقيق هذه الأهداف، و هذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه و نمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، و على رضاهم الوظيفي و مشاعرهم.

و تقوم هذه النظرية على أساس عاملين أساسيين هما:

بيئة العاملين: مثل هيكل السلطة، نظام السلطة، جماعة العمل، و نظام المكافآت و العلاقة بالزملاء.

صفات العاملين: مثل حاجاتهم، و الثقة بالنفس، و قدراتهم و خبراتهم و درجة تحكمهم في المهام.

و وفقا لنظرية المسار و الهدف هناك أربعة أساليب أساسية للقيادة، و هي تتمثل فيما يلي:

– **التوجيهي**: يحدد القائد لتابعيه ما يتوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل، يحدد لهم كيفية الأداء، يوفر خطط النشاطات يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.

– **الداعم**: يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون.

– **المشاور**: يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.

– **المشارك**: يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي، يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء تتوفر الثقة العالية بينهم وبين التابعين، يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

و لقد توصلت نظرية المسار و الهدف إلى النتائج التالية:

– يؤدي السلوك المساعد للقائد إلى زيادة دافعية المرؤوسين حينما يكون العمل يتميز بالتوتر و الاحباط و يركز سلوك القائد و تصرفاته على تعويض المرؤوسين بعلاقات إنسانية جيدة.

– يؤدي السلوك المشارك للقائد إلى زيادة دافعية و رضا المرؤوسين، حينما يغلب على العمل طابع الغموض، و إنه يتحدى قدرات الفرد و خصوصا عندما يكون المرؤوسين ينشدون الاستقلال و تحقيق الذات.

– يؤدي السلوك الموجه للانجاز للقائد إلى زيادة دافعية و رضا المرؤوسين، حينما يكون العمل غامضا و صعبا و يكون المرؤوسين محافظين و غير مبادرين.

– يؤدي السلوك الموجه للانجاز للقائد إلى زيادة دافعية و رضا المرؤوسين عندما يكون العمل غير متكرر والقائد هنا يثير حماس المرؤوسين (**أكرور، 2019، ص 33**)

3. النظرية الوظيفية

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها: "مجموعة من الوظائف و الأدوار التي تقوم بها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة"، و تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

– القيام بالتخطيط لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها الجماعة سواء الأهداف القريبة أو البعيدة.

– رسم السياسات التي سوف تسير عليها الجماعة بعد أن قامت الجماعة بتفويض القائد في ذلك بسبب الثقة الكاملة في قائدها.

– تحديد الإطار الفكري و الإيديولوجي للجماعة حيث يكون القائد في أغلب الأحوال مصدر للأفكار و المعتقدات و القيم سواء الدينية أو السياسية للجماعة.

– امداد الجماعة بالخبرة بما يتوافر لديه من خبرات و معارف تمكنه قيامه بدوره على أكمل وجه في قيادة الجماعة و إدارة شؤونها و تحقيق أهدافها.

– يقع على عاتق القائد الجماعة مسؤولية إدارة الجماعة عن طريق تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضائها على أكمل وجه و تنسيق سياسة و أهداف الجماعة و بذل الجهد لتحقيقها.

– يلعب القائد داخل الجماعة دور الحاكم حسب نوع القيادة و الممارسة حيث يقوم بالوساطة بين أعضائها و فض الخلافات و الصراعات التي تنشأ بينهم سواء أكانت اجتماعية، دينية، اقتصادية، ...إلخ.

– لكي تحقق الجماعة أهدافها على أكمل وجه لابد من الاستعانة بمبدأ الثواب و العقاب و كل حسب مشاركته في تحقيقها.

– يعد القائد نموذج سلوكي يحتذى به فيجب أن يكون مثل أعلى و قدوة حسنة حتى يحتذى به أعضاء الجماعة. **(أكرور، 2019، ص 36)**

4. القيادة التحويلية

و يعد هذا المدخل في القيادة أحد المداخل المعاصرة التي ركزت عليه الكثير من الدراسات و البحوث منذ أوائل الثمانينات، و كما يشير اسمها القيادة الإدارية هي العملية التي تغير الأفراد و تحولهم، و هي تركز على القيم و الأخلاق و الأهداف و المعايير و الأهداف طويلة الأمد، و تشتمل القيادة التحويلية على تقويم الأفراد و اشباع حاجاتهم بإنسانية. و هي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزماتية و الرؤية المستقبلية.

و لقد ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز **(Bems)** ثم توالت المفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو اسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد الباحثين و العلماء، ففي 1985م قدم باس **(Bass)** نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاص بالعوامل الجوهرية للنظرية و المرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية و أدواتها من قبل باص و أفوليو (**Bass et Avolio**) و عدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية و النموذج المطور بالمدى الكامل للتطوير، و كذلك برامج تدريب و تقويم في نظرية القيادة التحويلية.

و على هذا الأساس عرف باس القيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع و تعاظم اهتمامات المرؤوسين و حاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل المصلحة العامة".

و القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم ابداعاته و إلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يثق بهم و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين

و للقيادة التحويلية أبعاد هي: (أكرور، 2019، ص 39)

– **التأثير المثالي "الكاريزما"**: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز و تنمية الاحترام و الثقة لدى المرؤوسين و إقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة و إعجاب و احترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه و يطيعون برغبة كل مطالبه.

– **الحافز الالهامي**: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

– **الإثارة الفكرية**: قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون المشكلات القديمة بطرق جديدة و تعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل و البحث عن حلول منطقية لها.

– **الاهتمام بالمشاعر الفردية**: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع، التوجيه، النصح...)، و الاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.

5. القيادة التبادلية

القيادة التبادلية تشير إلى تحول في فهم القيادة في العقود الأخيرة، حيث يتم اعتبار القيادة عملية تشاركية بين القائد وأتباعه، حيث يتعاونون معا لتحقيق الأهداف المشتركة. يستند مفهوم القيادة التبادلية إلى فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد والأتباع، حيث يتم توجيه جهود الأتباع من قبل القائد في مقابل وجود نظم للمكافآت والحوافز.

في القيادة التبادلية، يتم الاتفاق بين القائد والأتباع على الأهداف المراد تحقيقها، ويتعهد القائد بتقديم المكافآت والمزايا للأتباع بعد تحقيق هذه الأهداف. يعتبر التبادل بين القائد والأتباع أساسا لنجاح القيادة التبادلية، حيث يحقق القائد الريادة والتوجيه، بينما يساهم الأتباع بالالتزام والعمل الجاد لتحقيق الأهداف.

تتطلب القيادة التبادلية بناء علاقة مشتركة قائمة على الثقة والتعاون بين القائد والأتباع. يتم تبادل المعرفة والخبرات وتوفير الدعم المتبادل بين الأطراف، مما يساهم في تعزيز الفعالية والتفوق المشترك. وبوجود أنظمة ملائمة للمكافآت والحوافز، يتم تعزيز الأداء والتحفيز لتحقيق النجاح والتميز.

بشكل عام، القيادة التبادلية تعكس رؤية حديثة للقيادة تركز على التعاون والتفاعل بين القائد والأتباع، وتشجع على بناء علاقات قائمة على الثقة والتبادل المتبادل للمنافع والمصالح لتحقيق النجاح المشترك.

وعليه فإن القيادة التبادلية مبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كمدخل لتحسين الأداء. (**بوعكاز، 2023، ص 45**)

6. النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة

ووفقاً لهذه النظرية، تعد القيادة، عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة، هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. ومن ثم، فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم. وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها. وهكذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد، والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر به، والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها. والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه

لذا نجد أن هذه النظرية أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة، تتمثل في القائد، والموقف، والجماعة "المرؤوسين". وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة. كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين. فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا، أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاساً لعادات وتقاليد شعبه. وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها

وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية (**الشقحاء، 2003، ص 28**)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل؛ اتضح لنا أن القيادة الإدارية تتجاوز مجرد استخدام السلطة الرسمية لتصل إلى فن التأثير وتوجيه السلوك الإنساني. حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة، ثم إلى أهميتها ومصادر قوتها، ليتم الوصول من خلال ذلك إلى أهم الوظائف التي تؤديها والعوامل المؤثرة فيها .ليتم الانتقال بعد ذلك إلى الشق الأهم المتعلق بالأنماط القيادية، من خلال تقديم شرح مفصل للأنماط الثلاثة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والفوضوية) ومقارنتها، وختم الفصل بالتعرض إلى أهم النظريات الكلاسيكية والحديثة التي فسرت ظاهرة القيادة. وهو ما يمهد الطريق في الفصل الموالي لتناول المتغير الثاني المتمثل في الإبداع التنظيمي الذي يتأثر بشكل مباشر بطبيعة هذه القيادة.

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الإبداع

2- مفهوم الإبداع التنظيمي

3- خصائص الإبداع التنظيمي

4- أهمية الإبداع التنظيمي

5- أنواع الإبداع التنظيمي

6- مستويات الإبداع التنظيمي

7- أبعاد الإبداع التنظيمي

8- نظريات الإبداع التنظيمي

9- أساليب واستراتيجيات الإبداع التنظيمي

10- دوافع ومعوقات الإبداع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي موضوع الإبداع باهتمام متزايد من قبل الباحثين وعلماء الإدارة والتنظيم، نظراً لكونه ركيزة أساسية لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المتسارع. فالإبداع لم يعد مجرد خيار ثانوي، بل أصبح ضرورة حتمية تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات، وتطوير أساليب عملها، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعترضها.

وبما أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في توفير المناخ الداعم أو المعيق لهذه الطاقات الابتكارية لدى العاملين، فإن فهم طبيعة هذا المتغير يعد أمراً بالغ الأهمية. لذا سوف نستعرض في هذا الفصل مفهوم الإبداع عموماً للولوج بعدها إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته وخصائصه، متطرقين إلى أنواعه ومستوياته وأبعاده، وصولاً إلى استعراض أهم النظريات المفسرة له واستراتيجيات تبنيه، لنختم بأبرز الدوافع المحفزة له والمعيقات التي تحول دون تحقيقه.

1- مفهوم الإبداع:

يرى ماكينون أن الإبداع ظاهرة معقدة الوجوه، أكثر من اعتبارها مفهوماً محدداً، لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة. **(بن يحي، 2019، ص 87)**

ويتفق معظم علماء علم النفس بأن الإبداع ليس بعداً منفرداً من أبعاد الشخصية وإنما هو مكون من مكونات عديدة، وراثية وبيئية وأن تكوينه يتوقف على مكان وجودك له في حين يرى آخرون بأن الإبداع يتولد في لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وأن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيراً ما تأتي بطريقة عفوية وأكد علماء علم النفس على العديد من العوامل التي تشجع المقدرات الإبداعية لدى العامل. الإبداع هو عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع و الناس و الأفكار. **(الجوزي، 2015، ص 10)**

وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (**بن يحي، 2019، ص 88**)

تعريف (بيرز) للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه"، (**بن يحي، 2019، ص 87**)

- ويعرفه (**روشكا**) بأنه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"

- ويرى (**فاخر عاقل**) أن الإبداع بمعناه الواسع هو "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة، حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع".

- وقد سبق **تورانس، جيلفورد Guilford** وهذا الأخير يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء ومساواته بالإبداع، وتقدم نظريته في التكوين العقلي والتفريق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي تقيسه اختبارات الذكاء و بين التفكير المتباعد أو المتشعب الذي تقيسه اختبارات الإبداع التي وضعها.

حيث عرف **جيلفورد** الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب". (**بن يحي، 2019، ص 88**)

2- مفهوم الابداع التنظيمي:

- هناك من يعرف الابداع التنظيمي على انه مجموعة من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او الشركة او المجتمع والعالم. (**بن عقيل وبودينة، 2022، ص 44**)
- ويمكن تعريفه كذلك بأنه يعد مزيجاً من القدرات: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (**جرغون، 2022، ص 21**)

- عرفه (**ROBBINS**): بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق ذي قيمة (**قريشي وآخرون، 2022، ص 33**)
- ويمكن تعريفه أيضاً على أنه نشاط عقلي يولد أفكار غير متوقعة على مستوى القادة والمديرين، من خلال القدرة على التجديد واقتراح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرائق جديدة، تجعل العمل الإداري في دائرة التعليم أكثر كفاءة وفاعلية. (**جرغون، 2022، ص 21**)
- كما عرفة هيجان: بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور منتج او فكرة او خدمة او ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين من المنظمة او فرضها من قبل متخذي القرار، بحيث يتم من خلالها احداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة او في عملياتها او مخرجاتها. (**بن عقيل وبودينة، 2022، ص45**)
- ويمكن تعريفه كذلك بأنه هو الأفكار والسلوكيات والتي يقدمها المديرون في الشركات، والتي تهدف إلى طرق وأساليب إدارية ذات كفاءة وفاعلية وإنجاز الأهداف التي تسعى لتحقيقها الشركات. (**جرغون، 2022، ص 22**)
- عرف الجعيري: ان الابداع عملية تتضمن مجموعة من المراحل والتي تتضح من خلال التفكير والية عمل العقل بحيث تشمل مستوى الفرد والجماعة وبل حتى المنظمة ككل وما ينتج عنها من تطبيق علمي يجسد سلوك أو عمل جديد والذي يتميز بخصائص الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات وكذلك الاحتفاظ بالاتجاه (**بن عقيل وبودينة، 2022، ص44**)
- وعرفه (**age.H**): على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (**قريشي وآخرون، 2022، ص 34**)

3- خصائص الإبداع التنظيمي:

فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك، فقد توصل كل من "زاكمان، ذنكن، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي: (**حمديني ولبوخي، 2022، ص 37**)

التكلفة: إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية هي تتضمن شيء جديد من التغيير والتطوير المحتمل حدوثه

للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي تعود عليهم، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب المحافظة عليه.

العائد: الإبداع لابد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها، إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذه الفكرة خاصة في القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور.

الكفاءة: تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة، مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن.

درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدل التغييرات المفاجئة.

درجة المخاطرة وعدم التأكد: وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد.

درجة التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات المرنة والتي تتسم بقدرتها على التكيف والبعيدة عن التعقيد

السمعة العلمية: بمعنى ما من شأنه أن يطور ويحسن السمعة العلمية للمؤسسة حتى تصادق عليه الإدارة العليا.

مصدر الإبداع: تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة أي الإبداع الداخلي.

توقيت الإبداع: تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية.

إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المنظمات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه.

المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة، حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز.

التفاعل الاجتماعي: ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة.

حجم تأثير الإبداع: ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات.

سهولة وبساطة الإجراءات: ويخص هذا الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع، وعلى العكس من ذلك إذا كانت الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العادية فإن ذلك يحول دون القبول واحجام رأي العمال حول الموضوع.

التحفيز على الإبداع: بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية واثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة.

مرونة الإبداع: أي الإبداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة.

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، يمكننا القول انه لا يمكن فصل الإبداع في أي حال من الأحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئاتها، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمنظمة أساسي لقبول أو رفض الإبداع

4- أهمية الأبداع التنظيمي:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عامل بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولي المؤسسات اهتمامها بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يحثه وتتمثل أهميته في:

- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.

- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.

- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم

- يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.

- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة (**شعباني، 2016، ص 49**).

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية

- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها (**مام وحلاب، 2016، ص 29**)

5- أنواع الابداع التنظيمي:

لقد تعددت تصنيفات الإبداع بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن بين هذه التصنيفات حسب معيار التخطيط أو درجة وعمق التغيرات وحسب اعتبارا لطبيعته نذكر ما يلي:

الإبداع التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً. كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق عدة مزايا للمنظمة: كتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق

الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، إضافة إلى تحسين صورة المنظمة. **(تدرانت، 2015، ص 32)**

الإبداع التقني: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل.

الإبداع الإداري: وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أنّ المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفنّي كان مستوى أدائها أفضل.

كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة عكس الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية **(منصور، 2023، ص 25)**

الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أونواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أوجودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات اللغوية للأطفال، وهو مستوى أساسي أوأكثر انتشارا، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية، وهو يتمثل في التعبير المستقل دون الحاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج كما يبدوا أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والثقافة **(بن الطيب، 2024، ص 70)**

6- مستويات الإبداع التنظيمي:

هناك عده طرق يلجأ إليها الأفراد والمنظمات إلى خلق أفكار ومفاهيم جديدة تتمثل في الأخير على شكل إبداعات، حيث يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع وهي: **(بوجواد ومصدق، 2022، ص 99)**

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفة وذكاء وحب الاستطلاع، حيث يتوصل الفرد إلى الإبداع من خلال تلك القدرة التي يعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط ومواصفات متداخلة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف جماعة حيث أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع المؤسسي يقوم بتغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج ورضا المستهلك والإبداع على مستوى المنظمة يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

أيضا يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

1- مستوى الإبداع التعبيري: وهذا المستوى ترتكز عليه المستويات التالية ويتمثل في الرسوم التلقائية للمتدربين.

2- مستوى الإبداع الإنتاجي: حيث يظهر الميل لتحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

3- مستوى الإبداع الاختراعي: وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

4- مستوى الإبداع التجديدي: ويتطلب تعديلا في المبادئ العامة التي تحكم ميدانا في العلم أو الأدب أو الفن.

5- مستوى الإبداع المنبثق (الجديد): ويتطلب هذا النوع فكرا أصيلا وتنوعا في الأفكار المطروحة.

7- أبعاد الإبداع التنظيمي:

تعددت تصنيفات الباحثين والعلماء لأبعاد الإبداع التنظيمي كما اختلفوا في اعتبار هذه الأبعاد على كونها عناصر أو أنها أبعاد أو خصائص ،وفي سبيل ذلك فقد أوجد الصيرفي تصنيف لذلك تمثل فيمايلي :

1- الطلاقة: وهي أحد محركات الإبداع التنظيمي بحيث تشمل القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والبدائل التي يطرحها الشخص عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، ويقصد بها القدرة العالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها، و يمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي:

– **الطلاقة اللفظية:** تشمل الوحدات التعبيرية التي تدعم التفكير الإبداعي داخل المنظمة من خلال السرعة في إنتاجها واستحضارها.

– **الطلاقة الفكرية:** ويشمل هذا النوع السرعة في عملية إنتاج العديد من الأفكار التي تحتاج لها المنظمة.

– **الطلاقة التعبيرية:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار ووضوحها لكي تسهل على المنظمة أو جماعة العمل من فهمها والاستفادة منها. **(عروفي، 2023، ص 121)**

2– المرونة: تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف مع أ وجهة نظر معينة. وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها أي تغيير للحالة الذهنية بتغيير الموقف بحيث يتجه الفرد إلى تبني أنماط فكرية يوجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي.

فالمرونة هي تنوع الأفكار بحيث هذه الأفكار تنشأ أو تتكيف مع الموقف، فالفرد المبدع بمجرد ما تكون هناك مشكلة أو موقف ما، فإن تفكيره يبدأ بالبحث عن الأفكار والحلول المناسبة وتتكون هذه المرونة من عاملين أو نوعين هما:

– **المرونة التقليدية:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين على أن تكون متنوعة وغير متوقعة، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين استخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

– **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عدة حلول لموقف واحد. **(سعدي وأوطيب، 2023، ص 35)**

3– الحساسية للمشكلات: والتي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات.

وعلى هذا في الحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى (Gilford) وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي.

إلى أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف ما يرى الفرد أن هناك عدة مشكلات تتطلب البحث عن الحلول لها، في حين يرى فرد آخر أن هذا الموقف عادي ولا يتطلب أي تساؤلات التي تؤدي إلى البحث عن الحلول، ومن هنا يتضح بأن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء والمواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير. **(سعدي وأوطيب، 2023، ص 34)**

4- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار جديدة بحيث تمتاز هذه الأفكار بالجودة والحداثة وعدم الشيوع ،أي أن هذه الأفكار لم يسبق لها أي أحد بالتوصل إليها بحيث لاترتبط هذه الأفكار بأخرى سابقة لها ،و تشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية و هي :

- **الاستجابة غير الشائعة:** أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- **الاستجابة البعيدة:** أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- **الماهرة:** أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة. **(عروفي، 2023، ص 122)**

8- نظريات الإبداع التنظيمي:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات:

1. نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي : فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد ، أو وجود معايير أداء عالية).

2. نظرية (Burns & Stalker 1961): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم

في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من March & Simon و Burns & Stalker، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

5. نظرية (Hage & Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6. نظرية (Zaltman & others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. (**قريشي وآخرون، 2022، ص ص. 34-36**)

9- أساليب واستراتيجيات الابداع التنظيمي:

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ويُقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة (**منصور، 2023، ص 52**)

الشراكات الذكية: أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين المنظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها ، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي ، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والإندماج والإقتناء والشراكة ، فالإندماج والإقتناء هو زوال المنظمة المعنية لميلاد وحدة أو منظمة جديدة ، أما في التحالف والشراكة تبقى المنظمة تحافظ على إستقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة . (**عثمان، 2017، ص106**)

التخصص الوظيفي: هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإسخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع (**عمومن، 2014، ص 121**)

الدورية في العمل: ويقصد بها القدرة على استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع أوبناء تنظيمي مؤقت يجلد بعد الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن أمثلة هذه الاستراتيجية نقل الأفراد إلى الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري للموظفين الجدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة في المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة (**بن الطيب، 2024، ص 80**)

نموذج الإدارة بالأهداف تعرف الإدارة بالأهداف "MBC" على انها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية والفعالة في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين وذلك لأن الفرد يقوم بالعمل على مختلف المستويات حيث يزود هذا النظام الرؤساء بالمعلومات الخاصة بالموظفين وطريقة أدائهم للعمل وذلك بشكل دوري، من خلال تحيد الفرد للأهداف يصبحالرئيس في موقف أفضل لتقييم أداء المرؤوسين كما يساعد هذا النظام على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات . (**منصور، 2023، ص 53**)

10- دوافع ومعيقات الابداع التنيظيمي:

أ-دوافع الابداع التنيظيمي:

هناك مجموعة من العوامل الذاتية والخارجية وكذا المادية التي تدفع بالأفراد إلى السعي الدائم للوصول وتحسين قدراتهم الإبداعية كما يلي: (**شتيح، 2013، ص 62**)

1-دوافع ذاتية داخلية ونذكر منها ما يلي:

- ❖ الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ❖ الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- ❖ الرغبة في مساهمة مبتكرة.

- ❖ الرغبة في إحداث التغيير.
- ❖ الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

2 دوافع الظروف الخارجية:

- ❖ التصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب.
- ❖ متطلبات ودوافع التغيير، فهناك فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها، وتنبؤات ينبغي القيام بها، وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطا والتكاليف ميسرة.
- ❖ التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

3 دوافع مادية ومعنوية

- ❖ الحصول على المكافآت المالية.
- ❖ الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- ❖ الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.

ويرى " Juniper" أن هناك بعض الأمور التي من شأنها أن تحقق الإبداع وتشجعه وهي:

- ❖ التشجيع على التعلم واكتساب مهارات متخصصة.
- ❖ التشجيع للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف.
- ❖ البعد عن النقد والسخرية من الأفكار الخاطئة.

ب): معيقات الابداع التنظيمي:

المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد، نذكر منها ما يلي: (**ضياف والكنز، 2024، ص 23**)

- ❖ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- ❖ عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب (نمط قيادي غير مؤهل)
- ❖ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم

- ❖ عدم توفر قنوات اتصال فعالة
- ❖ سوء المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذا بين العاملين أنفسهم
- ❖ نمطية الهيكل التنظيمي وأساليب العمل التي ال تسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد
- ❖ المركزية والتسلط والافتقار إلى معايير واضحة لأداء

المعوقات الشخصية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع الإداري التي يرتكبها الفرد في حد ذاته وتعتبر عائق كبير تتمثل في مايلي: (**قشود وبن عزوز، 2024، ص 38**)

- البحث باستمرار عن الجوانب الصحيحة.
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.

المعوقات البيئية:

ضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تؤدي إلى ظهور الإبداع

سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية المتمثلة بما يلي: الطاعة والخضوع والسعي نحو المحافظة على القديم مقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي، والسيطرة وعدم السماح بالاستقلال.

وهناك من يشير إلى أن المعوقات البيئية تتمثل بالمعوقات الموجودة في الطبيعة مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، وعدم تأييد الزملاء (**شلابي، 2021، ص 144**)

– المعوقات الاجتماعية:

تتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل. مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها . (**ضياف والكنز، 2024، ص 24**)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل؛ اتضح لنا أن الإبداع التنظيمي يمثل شريان الحياة للمنظمات المعاصرة وأداتها الفعالة لتحقيق التميز، فهو ليس مجرد أفكار عابرة، بل هو عملية متكاملة تتطلب بيئة تنظيمية مرنة وداعمة. حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم الإبداع بشكل عام ثم الإبداع التنظيمي بشكل خاص، ثم إلى أبرز خصائصه وأهميته الكبيرة في بقاء المؤسسة وتحسين أدائها .ليتم الانتقال بعد ذلك إلى استعراض أنواعه ومستوياته المختلفة، ثم تسليط الضوء على أبعاده الأساسية والمتمثلة في الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة. كما قدم هذا الفصل عرضاً لأهم النظريات التي فسرت ظاهرة الإبداع التنظيمي، والاستراتيجيات المتبعة لتعزيزه، ليُختتم بتحديد أبرز الدوافع التي تحفز العاملين على الابتكار، والمعيقات التنظيمية والشخصية والبيئية التي قد تكبح هذه القدرات الإبداعية داخل بيئة العمل

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

3- الدراسة الاستطلاعية.

4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية.

5- خطوات تطبيق الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية أداة البرهنة على صحة الفرضيات أو نفيها، وذلك بعد جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها. ولن يتأتى ذلك إلا بعد إتباع منهج علمي والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، والمرور على مبررات والإجراءات البديلة للدراسة الاستطلاعية، وما يعقبها من وصف لأداة الدراسة والخصائص السيكومترية المتوصل إليها، وكذا أهم الإجراءات والخطوات الميدانية المتبعة، وأخيراً أهم الأساليب الإحصائية الموظفة سواء في استخراج الخصائص السيكومترية أو في التحقق من فرضيات الدراسة

1- منهج الدراسة:

يعتمد اختيار المنهج العلمي في أي بحث على طبيعة المشكلة المدروسة والتساؤلات التي يُسعى للإجابة عنها. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية المتمثلة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – غرداية، تم الاعتماد على المنهج **الوصفي الارتباطي**.

ويُعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: "المنهج الذي يعمل على جمع البيانات على عدد من المتغيرات، ومعالجتها كميا، لمعرفة ما إذا كان بينها ارتباط، وما هو حجم واتجاه الارتباط" (**معمرية، 2022، ص. 368**)

مبررات اختيار المنهج:

وقد **تم الاعتماد** على هذا المنهج لكونه الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يسمح بـ:

- دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية كما هي موجودة في الواقع لدى موظفي شركة النسيج والقلاع شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة دون تدخل في مجرياتها.
- وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهما: المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لوصف قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، مما يساعد في الإجابة على تساؤل الدراسة واختبار صحة فرضياتها ميدانياً.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

2-1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كافة موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا الواقعة ببلدية القرارة – ولاية غرداية، حيث بلغ العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة (109) موظفاً وموظفة.

2-2- عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية وصغر حجم مجتمع البحث، **تم الاعتماد** في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل (المسح الشامل)، وهو الأسلوب الذي يسعى إلى جمع البيانات من كافة أفراد المجتمع الأصلي دون استثناء.

حيث **تم توزيع** استبيان الدراسة على جميع الموظفين البالغ عددهم (109)، وبعد عملية جمع الاستبيانات وفرزها، **تم استرجاع** (105) استبياناً صالحاً للمعالجة الإحصائية، وبناءً عليه تمثل هذه المجموعة العينة الفعلية التي أُجريت عليها الدراسة.

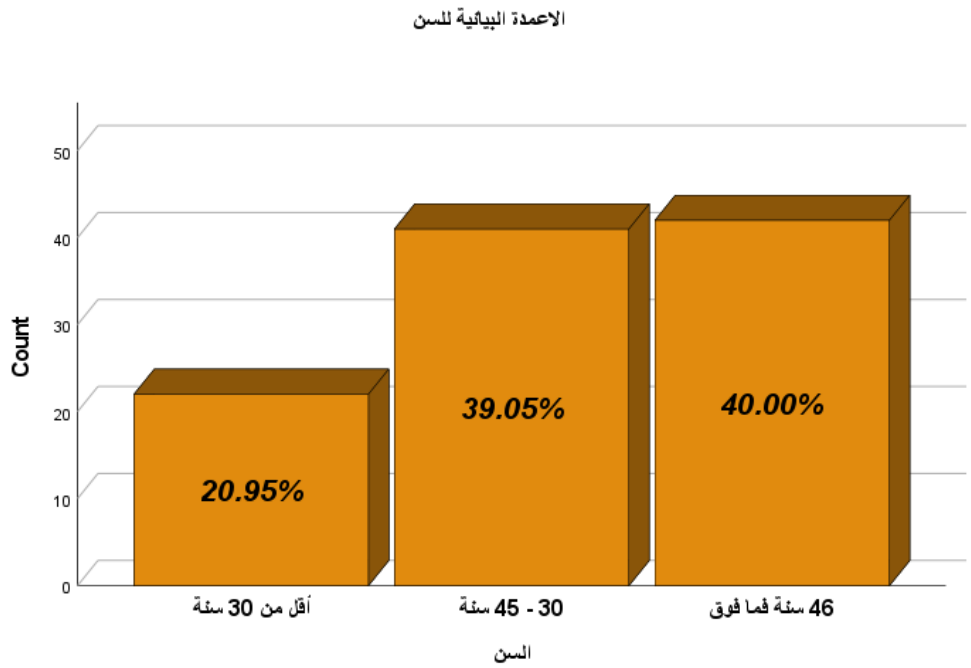
2-3- خصائص عينة الدراسة:

يستعرض هذا الجزء توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (105) موظفاً وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والمهنية، كما توضحها الجداول التالية:

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	22	20.95
30 – 45 سنة	41	39.05
46 سنة فما فوق	42	40.00
المجموع	105	%100

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

تكشف القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (03) عن تقارب كبير بين فئتي الموظفين الناضجين؛ حيث تصدرت الفئة العمرية (46 سنة فما فوق) التوزيع بتكرار (42) موظفاً ونسبة (40.00%)، تلتها بفارق ضئيل فئة (30 – 45 سنة) بتكرار (41) موظفاً ونسبة (39.05%)، بينما تذيلت فئة الشباب (أقل من 30 سنة) التوزيع بتكرار (22) موظفاً ونسبة (20.95%). ويعكس هذا الهرم العمري سيطرة العمالة الناضجة والمخضرمة على تركيبة الموارد البشرية في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تنظيمياً، تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على كادر بشري يتسم بالنضج المهني، وهو ما يفترض أن ينعكس إيجاباً على مستوى الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي داخل بيئة العمل

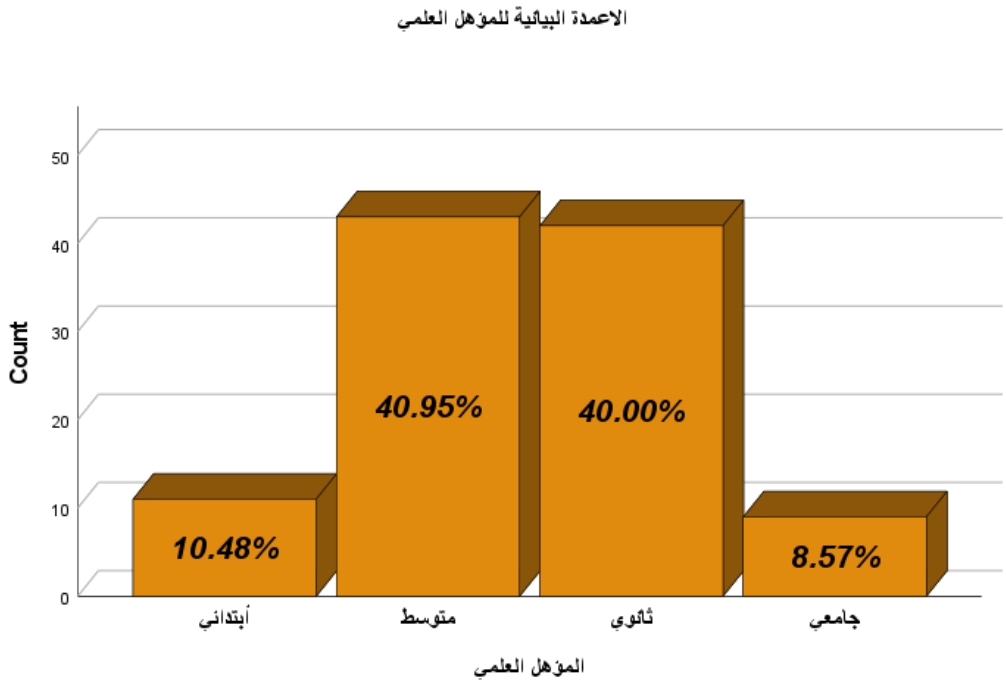


الشكل (02) يعرض توزيع العينة حسب السن

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	11	10.48
متوسط	43	40.95
ثانوي	42	40.00
جامعي	9	8.57
المجموع	105	%100

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

توضح البيانات الإحصائية للجدول رقم (04) تركز الغالبية العظمى من العينة في المستويات التعليمية المتوسطة والقاعدية؛ حيث شكل ذوو المؤهل (المتوسط) المرتبة الأولى بتكرار (43) موظفاً ونسبة (40.95%)، يليهم مباشرة ذوو المؤهل (الثانوي) بتكرار (42) موظفاً ونسبة (40.00%). وفي المرتبة الثالثة جاء الحاصلون على المستوى (الابتدائي) بتكرار (11) موظفاً ونسبة (10.48%)، في حين تذيل التوزيع حاملو الشهادات (الجامعية) بتكرار بلغ (9) موظفين وبنسبة لم تتجاوز (8.57%). ينسجم هذا التوزيع تماماً مع طبيعة النشاط التشغيلي والفني الغالب في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا، حيث يعتمد تسيير العمليات الميدانية والتقنية على المهارة الفنية والحرفية المتراكمة أكثر من الاعتماد على التخصصات الأكاديمية العليا

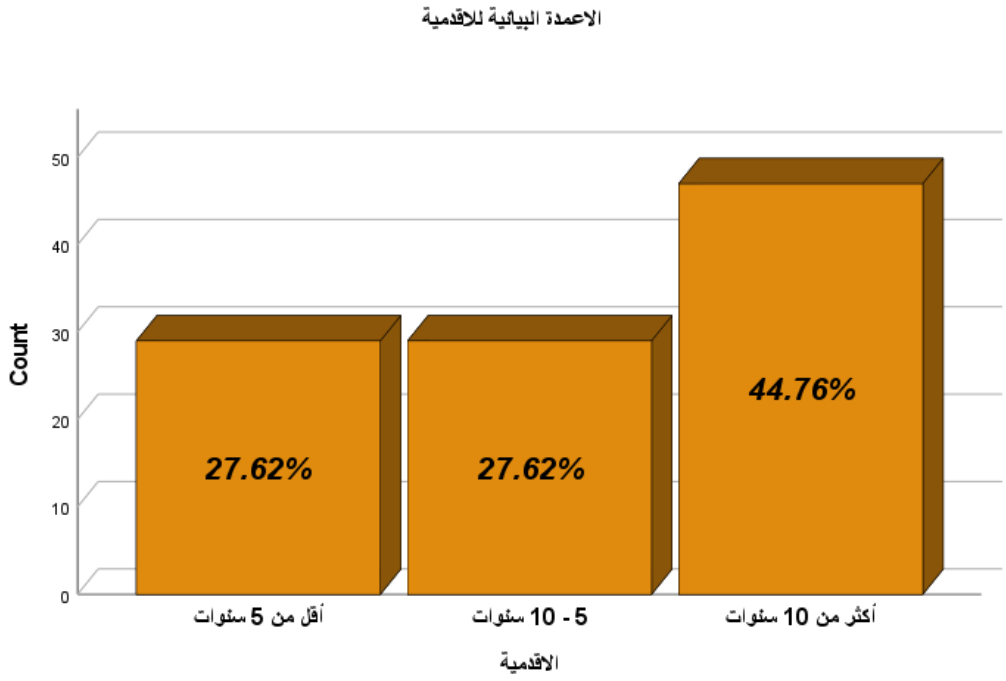


الشكل (03) يعرض توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	29	27.62
5 – 10 سنوات	29	27.62
أكثر من 10 سنوات	47	44.76
المجموع	105	%100

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

يُبرز الجدول رقم (05) سيطرة ملحوظة لفئة الموظفين ذوي الأقدمية الطويلة (أكثر من 10 سنوات) والتي احتلت المرتبة الأولى بتكرار (47) موظفاً مشكلة ما يقارب نصف العينة بنسبة (44.76%). في حين توزعت النسبة المتبقية بالتساوي تماماً بين حديثي التوظيف (أقل من 5 سنوات) وأصحاب الأقدمية المتوسطة (5 – 10 سنوات) بتكرار (29) موظفاً ونسبة (27.62%) لكل منهما. يتطابق هذا التوزيع طردياً مع نتائج متغير السن، ويدل بشكل قاطع على نجاح شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا في استبقاء مواردها البشرية. إن بقاء ما يقارب 45% من العمال لأقدمية تفوق العقد يعني تشبعهم بثقافة المؤسسة وإلمامهم التام بتفاصيل العمل، مما يمثل رصيداً تنظيمياً هاماً يمكن استثماره في تحفيز الإبداع التنظيمي المستمد من الممارسة الميدانية

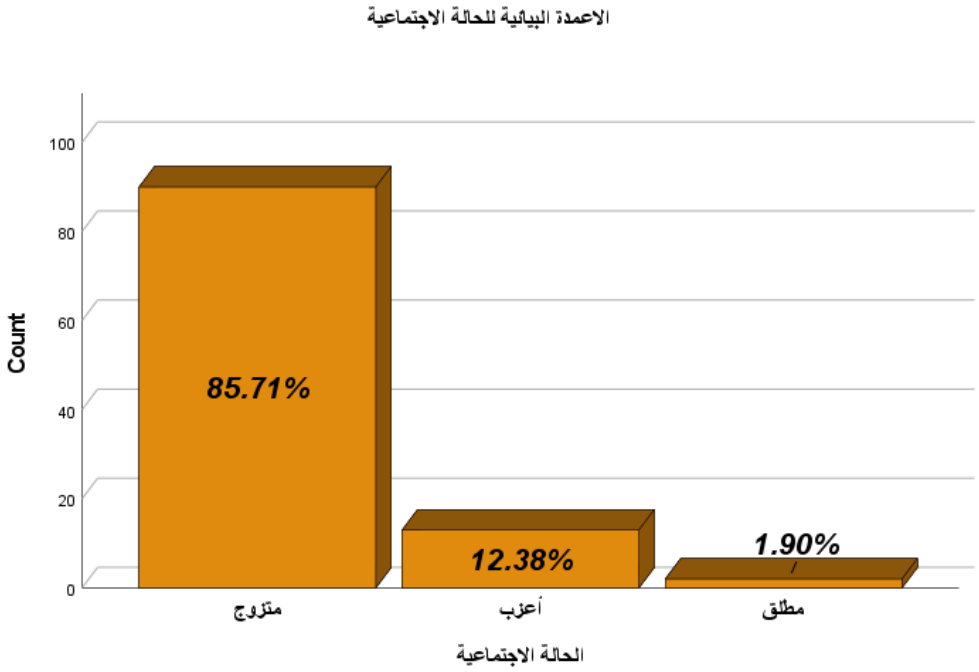


الشكل (04) يعرض توزيع العينة حسب الاقدمية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	13	12.38
متزوج	90	85.71
مطلق	2	1.90
المجموع	105	%100

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

تظهر القراءة الإحصائية للجدول رقم (06) تفاوتاً شاسعاً لصالح فئة (المتزوجين) الذين تصدروا التوزيع بتكرار (90) موظفاً مشكلين الغالبية الساحقة من مجتمع الدراسة بنسبة (85.71%)، مقارنة بفئة العزاب في المرتبة الثانية بتكرار (13) موظفاً ونسبة (12.38%)، لتتذيل فئة المطلقين التوزيع بتكرار حالتين فقط ونسبة (1.90%). يعكس هذا التركز الشديد الاستقرار العائلي والاجتماعي لأفراد العينة. ومن منظور السلوك التنظيمي، فإن الموظف المتزوج تقع على عاتقه التزامات أسرية تجعله أكثر حرصاً على الالتزام الوظيفي وتفادي المخاطر، مما يجعله يستجيب بشكل أفضل للأنماط القيادية التي توفر له الدعم والأمان المهني.



الشكل (05) يعرض توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

3 – الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة تمهيدية هامة في البحوث الميدانية، إلا أنه في سياق هذه الدراسة، تعذر إجراؤها نظراً لمجموعة من المبررات المنهجية والعملية، والتي تم تعويضها بإجراءات علمية بديلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المبررات المنهجية والعملية لعدم إجراء الدراسة الاستطلاعية:

1. **طبيعة مجتمع الدراسة:** نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة المتمثل في كافة موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة والبالغ عددهم (109) موظفاً، اعتمد الباحث على أسلوب **المسح الشامل** وعليه، أصبح من غير الممكن منهجياً اقتطاع عينة استطلاعية من داخل المؤسسة، لأن مشاركة أي موظف في الاستطلاع سيحرمه من المشاركة في الدراسة الأساسية لتفادي (**أثر الاختبار المسبق والتعود على العبارات**)، مما كان سيؤدي حتماً إلى تقليص حجم العينة الفعلية المسترجعة والتي بلغت (105) استبياناً.
2. **الحدود الزمانية والمكانية** :نظراً لضيق الحيز الزمني المتاح لإنجاز العمل الميداني، وبُعد المسافة الجغرافية، تعذر على الباحث البحث عن مؤسسة أخرى مشابهة والتنقل إليها لإجراء التجربة الاستطلاعية، لما يتطلبه ذلك من وقت وجهد إضافيين لا يتناسبان مع الفترة المحددة للبحث، خاصة وأن الهدف من الاستطلاع التأكد من الفهم والوضوح، متحقق عبر تبني أدوات مجربة ومقننة سلفاً.

ثانياً: الإجراءات البديلة :لتعويض غياب هذه الخطوة، وتأكيداً على صلاحية أدوات القياس، اتخذ الباحث الخطوات التالية:

1. **الاعتماد على صدق دراسات المقاييس** :استند الباحث إلى أدوات قياس جاهزة ومقننة صُممت وطُبقت حديثاً في بيئة محلية جزائرية. حيث تم تبني استبيان "الأنماط القيادية" للباحثة بوعكاز، (2024) المطبق بولاية أم البواقي، واستبيان "الإبداع التنظيمي" للباحث دوح، (2020) المطبق بولاية غرداية (**نفس ولاية الدراسة الحالية**). وبما أن الباحث لم يقم بتعديل أو حذف محتوى العبارات، فقد تم تبني "**الصدق الظاهري وصدق المحتوى**" للأدوات بالاعتماد كلياً على ما توصلت إليه الدراسات الأصلية، مما يثبت سلامة بناء الأدوات ووضوحها التام.

2. **حساب الثبات للتعديلات المنهجية** :رغم التبني الكلي لمحتوى العبارات، قام الباحث بإجراء تعديلين منهجيين تمثلا في: خلط العبارات وتوزيعها عشوائياً داخل الاستبيانات **لمنع المبحوث من التعرف على أبعاد المتغيرات وتجنب نمطية الإجابة**، وتغيير سلم الإجابة **(ليكرت)** من خماسي إلى رباعي **لدفع الموظفين لاتخاذ موقف صريح وإلغاء الخيار المحايد**. ونظراً لأن هذا التغيير الأخير يؤثر على تشتت استجابات المبحوثين، أصبح من الضروري إحصائياً التأكد من استقرار الأداة. وعليه، اكتفى الباحث بإعادة حساب **معامل الثبات** فقط باستخدام معادلة **(ألفا كرونباخ)** على استجابات العينة الأساسية الفعلية (**105 مبحوثاً**)، وهو ما يثبت موثوقية الأداة في سياق تطبيقها الفعلي والتعديلات المجراة عليها

4- أدوات الدراسة وخصائصها السيكوميترية:

لتحقيق أهداف الدراسة ومن صحة فرضياتها، وانطلاقا من متغيرات الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والتي تعرف بأنها "الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن، ولسهولة تكوين بنوده في ضوء الفرضيات المصاغة". ونظراً لطبيعة الموضوع الذي يتناول متغيرين رئيسيين، فقد تم تبني أداة الدراسة من خلال مقياسين سابقين ودمجهما في استمارة استبيان واحدة، وذلك بعد إجراء التعديلات اللازمة لتتناسب مع بيئة الدراسة الحالية (مثل تعديل سلم الإجابة وخلط العبارات) .تكونت الاستمارة في شكلها النهائي من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :تم تخصيص هذا الجزء لجمع المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة، والتي تفيد في وصف العينة وتحديد خصائصها. وشملت هذه البيانات المتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية .ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مقياس "ليكرت (Likert) " الرباعي للإجابة على جميع عبارات الاستبيان (البالغ عددها 40 عبارة)، حيث يطلب من المبحوث اختيار إجابة واحدة من بين أربعة بدائل لكل عبارة. وقد تم تحديد أوزان الاستجابات بناءً على اتجاه العبارة (موجبة أم سالبة) لتفريغ البيانات إحصائياً، وذلك وفق الجدول التالي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
الدرجة (+)	4	3	2	1
الدرجة (-)	1	2	3	4

الجدول رقم (07) يوضح تقييم الدرجات وفق سلم ليكرت الرباعي

الميزان التقديري :لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبيان (مرتفع، متوسط، منخفض)، تم الاعتماد على حساب طول الفئة، وذلك من خلال حساب المدى (أعلى درجة – أدنى درجة = 4 – 1 = 3) مقسوماً على عدد المستويات المطلوبة (3 مستويات)، مما جعل طول الفئة يساوي (1). وبناءً عليه، تم اعتماد الميزان التقديري التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

الميزان التقديري لتفسير المتوسطات الحسابية

فئات المتوسطات الحسابية	الدرجة (مستوى التقييم)
من 1.00 إلى أقل من 2.00	منخفض (ضعيف)
من 2.00 إلى أقل من 3.00	متوسط
من 3.00 إلى 4.00	مرتفع (عالي)

الجزء الثاني: مقياس الأنماط القيادية

لقياس الأنماط القيادية السائدة، تم تبني المقياس المستخدم في دراسة بوعكاز، (2024) والموسومة بـ "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي" بجامعة أم البواقي .تكون هذا المقياس من (20) عبارة، مقسمة على ثلاثة

أبعاد فرعية، وقد تم خلط عباراتها في الاستبيان النهائي لتجنب نمطية الإجابة لدى المبحوثين. وتتوزع العبارات على الأبعاد كما يوضح الجدول التالي:

البُعد	أرقام العبارات في الاستبيان	عدد العبارات
القيادة الأوتوقراطية	03، 06، 09، 13، 14، 16، 19	7
القيادة الديمقراطية	01، 04، 07، 10، 11، 17، 20	7
القيادة الفوضوية	02، 05، 08، 12، 15، 18	6
المجموع		20

الجدول رقم (08): توزيع عبارات مقياس الأنماط القيادية على أبعاده

صدق مقياس الأنماط القيادية :

تم التحقق من صدق هذه الأداة في الدراسة الأصلية من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) باستخدام معادلة (لاوشي)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (73.30%). كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) بحساب معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع أبعادها والدرجة الكلية، والذي بلغ (0.834)، مما يثبت صدق الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

الجزء الثالث: مقياس الإبداع التنظيمي :

لقياس مستوى الإبداع التنظيمي، تم تبني المقياس المستخدم في دراسة دوح، (2020) والموسومة بـ "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي" بجامعة غرداية، تكون هذا المقياس أيضاً من (20) عبارة، تُمارس لقياس أربعة أبعاد رئيسية للإبداع، وتتوزع النحو التالي:

البُعد	أرقام العبارات في الاستبيان	عدد العبارات
الطلاقة	24، 26، 28، 31، 37	5
المرونة	22، 29، 32، 35، 38	5
الحساسية للمشكلات	23، 27، 33، 36، 40	5
الأصالة	21، 25، 30، 34، 39	5
المجموع		**20**

الجدول رقم (09): توزيع عبارات مقياس الإبداع التنظيمي على أبعاده

صدق مقياس الإبداع التنظيمي :تم التحقق من صدق هذه الأداة في الدراسة الأصلية من خلال الاعتماد على صدق المحتوى والصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في علوم التسيير، المنهجية، والإحصاء للتأكد من شمولية العبارات وصياغتها اللغوية وملاءمتها للمحاور، وتم التعديل بناءً على ملاحظاتهم مما يثبت سلامة الأداة.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان ككل) :للتحقق من مدى استقرار الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات بدقة، ونظراً لقيام الباحث بتعديل سلم الإجابة إلى رباعي، تم حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) على بيانات العينة الأساسية للدراسة والبالغ عددها (105) مبحوثاً. وقد تم حساب الثبات لكل بُعد على حدة، وللمقاييس ككل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

المحور	البعد المتغير	عدد العبارات	معامل ثبات البعد	معامل الثبات للمحور ككل
المحور الأول: الأنماط القيادية	القيادة الأوتوقراطية	7	0.552	0.573
	القيادة الديمقراطية	7	0.734	
	القيادة الفوضوية	6	0.596	
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	جميع عبارات الإبداع	20	-	0.850
الاستبيان ككل	جميع عبارات الاستبيان	40	-	0.679

الجدول رقم (10) يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الدراسة

يتضح من خلال معطيات الجدول أن قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) متباينة وتتفق مع طبيعة المتغيرات المقاسة؛ حيث سجل محور "الإبداع التنظيمي" معامل ثبات مرتفع جداً بلغ (0.850). أما فيما يخص محور "الأنماط القيادية"، فقد أظهر التحليل التفصيلي لأبعاده اتساقاً داخلياً متفاوتاً، حيث حقق بُعد القيادة الديمقراطية معامل ثبات قوي بلغ (0.734)، وبُعد القيادة الفوضوية معاملاً قدره (0.596)، في حين بلغ ثبات القيادة الأوتوقراطية) 0.552 .(ونظراً للتباين الطبيعي في اتجاهات هذه الأنماط القيادية، فقد بلغ معامل الثبات الإجمالي للمحور الأول (0.573). وبحساب معامل الثبات الإجمالي للاستبيان بجميع فقراته (40 عبارة)، نجده يبلغ (0.679)، وهي قيمة دالة ومقبولة إحصائياً في مجال البحوث الإنسانية والاجتماعية. تؤكد هذه النتائج وجود اتساق داخلي كافٍ لاستجابات أفراد عينة الدراسة، مما يثبت استقرار الأدوات وموثوقيتها، ويسمح للباحث بالاعتماد عليها بثقة للانتقال إلى مرحلة المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة

5- إجراءات تطبيق الدراسة:

مرت عملية إنجاز الجانب الميداني لهذه الدراسة بجملة من الخطوات والإجراءات المنهجية والتنظيمية، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- **دوافع اختيار الموضوع** :انطلقت هذه الدراسة من رغبة واهتمام شخصي للباحث بتقصي موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي. وقد تعزز هذا الدافع العلمي نتيجة لتعاملات مسبقة للباحث مع شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة، فضلاً عن احتكاكه وتعامله مع مؤسسات أخرى، مما ولد لديه فضولاً علمياً وملاحظة ميدانية استدعت البحث في طبيعة هذا المتغير داخل بيئة العمل المحلية.
- **الإجراءات الإدارية والاتصال بالمؤسسة** :للشروع في الجانب الميداني، تم الاتصال المباشر بشركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا المستقبلة للدراسة، حيث تم عقد مقابلة شخصية مع رئيس قسم الموارد البشرية. وقد أسهمت المعرفة المسبقة والأعمال البحثية السابقة التي جمعت الباحث به في تسهيل مهمة البحث، وتذليل العقبات الإدارية، وتوفير الجو الملائم لتطبيق أداة الدراسة بانسيابية.
- **طريقة توزيع الاستبيان وجمع البيانات** :نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة وصغر حجمه، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل. ولجمع البيانات الميدانية، تم إيداع الاستبيانات لدى إدارة المؤسسة لتتولى مهمة إيصالها للموظفين. ولم تتطلب العملية تدخلاً مباشراً من الباحث لشرح بنود الأداة للمبحوثين، حيث صُمم الاستبيان ليضم في مقدمته تعليمات واضحة ودقيقة تشرح طريقة الإجابة بشفافية وسهولة. وقد تم توزيع (109) استبياناً، وبعد انقضاء المدة المخصصة للجانب الميداني، تم استرجاع (105) استبياناً صالحة للمعالجة الإحصائية، والتي كونت العينة الفعلية للدراسة.
- **الصعوبات والعراقيل** :كغيرها من البحوث العلمية، واجهت هذه الدراسة جملة من التحديات المنهجية والعملية، لعل أبرزها ندرة الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت كلا المتغيرين (الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي) معاً في دراسة واحدة، حيث لم يتوفر سوى دراسة أو دراستين، مما دفع الباحث للتغلب على هذه العقبة من خلال الاعتماد على الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة لربط الإطار النظري وإثراء المناقشة. إضافة إلى ذلك، واجه الباحث تحدي ضيق الوقت المخصص للجانب الميداني، بدءاً من مرحلة توزيع واسترداد الاستبيانات وصولاً إلى مرحلة التفريغ، لارتباط كل ذلك بالمدة المحددة للدراسة الجامعية، ناهيك عن بعض الظروف الشخصية وبعد المسافة الجغرافية.
- **تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً** :بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبيانات وفرزها، تم إنجاز كافة خطوات المعالجة الإحصائية دون الاستعانة بأي جهة مختصة. حيث تم في المرحلة الأولى ترميز البيانات وتفريغها باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية(Excel) ، ليتم في المرحلة الموالية نقل البيانات وتحليلها

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، بغرض استخراج النتائج واختبار الفرضيات

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض معالجة البيانات التي تم جمعها ميدانياً والوصول إلى النتائج العلمية واختبار فرضيات الدراسة، تم الاستعانة بالوسائل التقنية والإحصائية التالية:

1. برنامج (Microsoft Excel 2013):

تم استخدامه في المرحلة التحضيرية لتفريغ استمارات الاستبيان، ترميز البيانات الأولية، وإعداد الجداول الخام وجعلها جاهزة قبل نقلها لبرنامج التحليل الإحصائي.

2. الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.27):

تم الاعتماد على هذا البرنامج لإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies)**: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتوزيعاتها.
- **المتوسطات الحسابية (Means)**: لتحديد الأهمية النسبية ودرجة استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول متوسطاتها الحسابية، ومعرفة مدى تجانس الآراء.
- **اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)**: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات (التوزيع الطبيعي) لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**: لاختبار قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع التنظيمي.

- **اختبار ليفين (Levene's Test)**: للتحقق من شرط تجانس التباين بين المجموعات قبل إجراء اختبارات الفروق.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الحالة الاجتماعية).

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، انطلاقاً من المنهج المعتمد وهو "المنهج الوصفي الارتباطي" الذي يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات في الواقع، ثم إلى مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها بأسلوب المسح الشامل، ليتم التطرق إلى المبررات المنهجية لعدم إجراء الدراسة الاستطلاعية والإجراءات البديلة المتخذة. ليتم بعد ذلك عرض أداة الدراسة انطلاقاً من تقديم وصف لمقاييسها، ثم الأساليب الإحصائية للتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى إبراز طريقة الإجابة وتصحيح الدرجات. ليتم الانتقال إلى أهم الإجراءات والخطوات المتبعة في الميدان، وأخيراً ذكر الأساليب الإحصائية المطبقة للتحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

* توصيات الدراسة.

* مقترحات الدراسة.

* قائمة المصادر والمراجع.

* قائمة الملاحق.

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً مفصلاً للبيانات التي تم جمعها من الميدان شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة، حيث تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (**SPSS V.27**) ويبدأ التحليل باختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي، وصولاً إلى اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة المباشرة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، يُعد التحقق من اعتدالية توزيع البيانات خطوة منهجية ضرورية لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة. ونظراً لأن حجم عينة الدراسة الفعلي بلغ (105) مفردة (أكبر من 50)، فقد تم الاعتماد إحصائياً على اختبار "**كولموجروف–سميرنوف**" (**Kolmogorov–Smirnov**)

الجدول رقم (11): نتائج اختبار كولموجروف–سميرنوف لاعتدالية التوزيع

المتغيرات	قيمة الاختبار (Statistic)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار الإحصائي
الأنماط القيادية	0.060	105	0.200	التوزيع طبيعي
الإبداع التنظيمي	0.084	105	0.064	التوزيع طبيعي

التحليل والمناقشة:

بالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (11)، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمتغيري الدراسة الأساسيين قد بلغت (0.200) لمتغير الأنماط القيادية، و(0.064) لمتغير الإبداع التنظيمي. وبما أن كلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبناءً على هذه النتيجة، تتوفر المبررات المنهجية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "النمط السائد شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية هو النمط الديموقراطي"

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الأبعاد المكونة لمتغير الأنماط القيادية، وذلك لتحديد النمط الأكثر ممارسة داخل المؤسسة، والنتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب الأنماط القيادية

المتغير (النمط القيادي)	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
القيادة الديمقراطية	105	2.98	0.46	**الأول**
القيادة الفوضوية (المتساهلة)	105	2.42	0.48	الثاني
القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)	105	2.36	0.43	الثالث

التحليل والمناقشة:

يتضح من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (12) أن "النمط الديمقراطي" قد احتل المرتبة الأولى كأكثر الأنماط القيادية ممارسة في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، مسنوداً بانحراف معياري قدره (0.46) مما يدل على وجود اتفاق كبير وتجانس في آراء الموظفين حول سيادة هذا النمط. في حين جاء النمط الفوضوي (المتساهل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (0.48)، ليتذيل النمط الأوتوقراطي (التسلطي) الترتيب في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.36) وانحراف معياري قدره (0.43).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المؤسسة تتبنى توجهاً قيادياً ديمقراطياً بالدرجة الأولى يعتمد على إشراك الموظفين في تنظيم العمل واحترام مقترحاتهم. ومع ذلك، فإن ظهور النمط الفوضوي في المرتبة الثانية يشير إلى وجود مساحات من التراخي أو تفويض الصلاحيات بشكل غير موجه في بعض المواقف، بينما يتم تجنب الأساليب الأوتوقراطية الصارمة بشكل كبير (المرتبة الأخيرة). وبشكل عام، تعكس هذه التركيبة استجابة الإدارة لخصائص العمال ذوي الأقدمية الطويلة والنضج المهني الذين لا يتقبلون التسلط الإداري.

وتنسجم هذه النتيجة مع التوجه العام للعديد من الدراسات السابقة التي أثبتت سيادة النمط القيادي الديمقراطي في مختلف البيئات التنظيمية، حيث تتوافق بشكل مباشر مع نتائج دراسة قرقاب، (2019) ودراسة مقلاتي، (2020)، بالإضافة إلى دراسة سايح، (2016) ودراسة مراكشي وحليتيم، (2024). كما تتقاطع هذه المخرجات مع ما توصلت إليه دراسة الصيفي، (2016) المطبقة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، والتي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة واعتماداً. ويدل هذا التوافق على أن الإدارات المعاصرة تتجه بشكل متزايد نحو تبني الأساليب التشاركية لضمان استقرار وتفعيل طاقات مواردها البشرية.

بناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية القائلة بأن النمط السائد هو النمط الديمقراطي

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية متوسط"

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الإبداع التنظيمي

المتغير	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
الإبداع التنظيمي	105	2.92	0.37	متوسط

التحليل والمناقشة:

يوضح الجدول رقم (13) أن التقييم العام لمستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة جاء بمتوسط حسابي قدره (2.92)، وبانحراف معياري منخفض جداً قدره (0.37)، مما يشير إلى تركز استجابات الموظفين وتقاربها الشديد حول هذا المستوى. وبما أن القيمة (2.92) تقع ضمن المجال المخصص للمستوى "المتوسط" وفقاً

لأطوال فئات مقياس ليكرت الرباعي المستخدم، فإن هذا يؤكد امتلاك العمال لقدرات ومبادرات إبداعية مقبولة تساهم في تحسين مهامهم، إلا أنها لم ترتقِ لتصل إلى مستويات الابتكار العالية الجوهرية. وربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الميداني والتقني للمؤسسة الذي تضبطه إجراءات محددة تحد من هامش الابتكار المفتوح.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زليخة وبشرى، (2021) ودراسة حمديني ولبوخي، (2022) اللتان أظهرت نتائجهما وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري والتنظيمي لدى الموظفين في بيئات عمل مشابهة. في المقابل، تختلف نتيجتنا الحالية مع مخرجات دراسات أخرى كدراسة الجوزي، (2015) المطبقة في مؤسسة سونلغاز، ودراسة الواعر، (2015) المطبقة في مجمع صيدال، ودراسة زروقي وزروقي، (2022) في البيئة الجامعية، والتي سجلت جميعها مستويات إبداع مرتفعة. ويمكن تبرير هذا التباين باختلاف طبيعة النشاط والثقافة التنظيمية؛ حيث أن العمل التقني والميداني في شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تحكمه معايير تشغيل صارمة تقلص من مساحة الابتكار المفتوح مقارنة بالشركات الصناعية الكبرى أو المؤسسات الأكاديمية التي قد توفر هوامش أوسع للمبادرة والتطوير.

بناءً عليه، نقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية هو مستوى متوسط

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي لدى شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية"

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة ومستوى الإبداع التنظيمي، والنتائج موضحة أدناه:

الجدول رقم (14): مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي

المتغير المستقل (النمط القيادي)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	طبيعة واتجاه العلاقة
القيادة الديمقراطية	**0.415**	0.000	دالة إحصائياً / **طردية (موجبة)**
القيادة الأوتوقراطية	**0.378-**	0.000	دالة إحصائياً / **عكسية (سالبة)**
القيادة الفوضوية	**0.390-**	0.000	دالة إحصائياً / **عكسية (سالبة)**

التحليل والمناقشة:

من خلال تفكيك معطيات الجدول رقم (14)، تظهر علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي بلغت قيمتها (0.415) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أنه كلما زاد اعتماد القادة على أسلوب المشاركة والتشاور، ارتفع مستوى الإبداع لدى الموظفين بسبب توفر المناخ الآمن لتقديم الأفكار. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بلحاج وديبوش، (2024) التي أثبتت أن ممارسة خصائص النمط الديمقراطي، كحرية الحوار والثقة، تشجع الموظفين على طرح الأفكار المبدعة وتطوير العمل. كما تتوافق مع دراسة الواعر، (2015) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التشاركية والإبداع، وتتقاطع كذلك

مع دراسة الصيفي، (2016) التي أظهرت الأثر الإيجابي الجوهري للنمط الديمقراطي في دعم العمليات التنظيمية الحديثة كإدارة التغيير.

في المقابل، سجل النمط الفوضوي ارتباطاً عكسياً (سالباً) بقيمة بلغت (-0.390) وبمستوى دلالة (0.000)، متقارباً مع النمط الأوتوقراطي الذي سجل هو الآخر علاقة عكسية (سالبة) بقيمة (-0.378) وبمستوى دلالة (0.000). وهذا مؤشر علمي صريح يؤكد أن غياب التوجيه واللامبالاة من قِبل القيادة (النمط الفوضوي)، أو النقيض المتمثل في زيادة التسلط والمركزية (النمط الأوتوقراطي)، كلاهما يؤديان بالضرورة إلى انخفاض وتهديم روح الإبداع لدى العمال. ويدعم هذا الطرح ما جاءت به دراسة مراكشي وحليتيم، (2024) التي أشارت صراحة إلى التأثير السلبي للنمط الأوتوقراطي وما يسببه من اختلالات في البيئة التنظيمية. وبما أن مستويات الدلالة (0.000) لجميع القيم جاءت أقل من (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرئيسية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا بالقرارة – ولاية غرداية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الحالة الاجتماعية)"

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم تجزئتها لاختبار كل متغير على حدة باستخدام اختبار "ليفين" (Levene) للتحقق من شرط تجانس التباين، متبوعاً باختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق. وفيما يلي عرض وتحليل النتائج:

أ. الفروق تعزى لمتغير السن:

الجدول رقم (15): اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير السن

المتغير التابع	قيمة الاختبار (Levene Statistic)	درجات الحرية (df1, df2)	مستوى الدلالة (Sig.)
الإبداع التنظيمي	0.174	(2, 102)	0.840

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير السن

فئات السن	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
أقل من 30 سنة	22	3.14	0.35	4.934	0.009
30 – 45 سنة	41	2.86	0.37		
46 سنة فما فوق	42	2.87	0.34		
المجموع	**105**	**2.92**	**0.37**		

التحليل والمناقشة:

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (15) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تجانس التباين قد بلغت (0.840)، وهي قيمة تتجاوز مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). تؤكد هذه النتيجة تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات العمرية، مما يبرر الاستناد منهجياً إلى مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي.

وباستقراء نتائج الجدول رقم (16)، نلاحظ أن قيمة الاختبار (F) قد بلغت (4.934) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.009). وبما أن مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، **فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تعزى لمتغير السن.**

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، بالرجوع إلى المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث، يتبين أن الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) قد سجلت أعلى متوسط حسابي للإبداع التنظيمي بـ (3.14) وبانحراف (0.35)، تليها الفئة العمرية (46 سنة فما فوق) بمتوسط بلغ (2.87) وانحراف (0.34)، لتأتي الفئة (30 – 45 سنة) بمتوسط متقارب بلغ (2.86) وانحراف (0.37). ويمكن إرجاع تفوق الفئة الشابة إلى كون الموظفين الملتحقين حديثاً ببيئة العمل يمتلكون عادة حماساً عالياً وطاقة متجددة لتقديم المبادرات، فضلاً عن قدرتهم الأكبر على استيعاب التقنيات الحديثة ومواكبة التغيرات السريعة، مما يرفع من قدراتهم الإبداعية مقارنة بالفئات الأكبر سناً التي قد تميل أكثر نحو الاستقرار المهني والعمل بالأساليب الروتينية المعتادة.

وتتوافق هذه النتيجة بوجود فروق تعزى لمتغير السن مع ما توصلت إليه دراسة الجوزي، (2015) ودراسة دوح، (2020) اللتان أثبتتا وجود تباين دال إحصائياً في مستويات الإبداع باختلاف الفئات العمرية. في المقابل، تختلف نتيجتنا الحالية مع مخرجات دراسة رواي، (2016) ودراسة الواعر، (2015) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير العمري. ويمكن إرجاع هذا التباين في النتائج إلى اختلاف طبيعة المجتمعات المدروسة وخصوصية بيئة العمل التي قد تعتمد في بعض المؤسسات على العمل الجماعي الموحد الذي يذيب الفوارق العمرية

ب. الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (17): اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	قيمة الاختبار (Levene Statistic)	درجات الحرية (df1, df2)	مستوى الدلالة (Sig.)
الإبداع التنظيمي	0.786	(3, 101)	0.505

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
ابتدائي	11	2.69	0.37	9.474	0.000
متوسط	43	2.80	0.32		
ثانوي	42	3.01	0.34		
جامعي	9	3.35	0.24		
المجموع	**105**	**2.92**	**0.37**		

التحليل والمناقشة:

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (17) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تجانس التباين قد بلغت (0.505)، وهي قيمة تتجاوز مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). تؤكد هذه النتيجة تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات التعليمية المختلفة، مما يبرر الاستناد منهجياً إلى مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي.

وباستقراء نتائج الجدول رقم (18)، يلاحظ أن قيمة الاختبار (F) قد بلغت (9.474) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000). وبما أن مستوى الدلالة هذا أصغر من القيمة المرجعية (0.05)، **فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية**

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، تظهر المتوسطات الحسابية تدرجاً تصاعدياً واضحاً؛ حيث سجل ذوو المؤهل (الجامعي) أعلى متوسط للإبداع التنظيمي بـ (3.35) وبانحراف (0.24)، يليهم أصحاب المؤهل (الثانوي) بمتوسط (3.01) وانحراف (0.34)، ثم ذوو المستوى (المتوسط) بمتوسط بلغ (2.80) وانحراف (0.32)، وأخيراً فئة (الابتدائي) بأقل متوسط وقدره (2.69) وانحراف (0.37).

ويمكن تفسير هذه النتيجة المنطقية بأن التحصيل العلمي والأكاديمي العالي يوسع مدارك الموظف ويزوده بمهارات تحليلية وقدرة أكبر على التفكير خارج الصندوق وحل المشكلات بطرق مبتكرة. كما أن أصحاب الشهادات العليا غالباً ما تُسند إليهم مهام إشرافية أو تقنية دقيقة داخل المؤسسة تتطلب مساحة أكبر من الاجتهاد وتقديم المقترحات، في حين قد تتركز مهام أصحاب المؤهلات القاعدية في وظائف تنفيذية أو روتينية بحتة تقل فيها هوامش وحاجة العمل للإبداع التنظيمي. وتنسجم هذه النتيجة بشكل تام مع مخرجات دراسة رواي، (2016) التي أثبتت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي. بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة دوح، (2020) ودراسة الواعر، (2015) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، مما يوضح أن تأثير التحصيل الأكاديمي على الإبداع يرتبط بشكل وثيق بنوع الوظيفة وطبيعة المهام الموكلة للموظف داخل كل مؤسسة.

ج. الفروق تعزى لمتغير الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (19): اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير الأقدمية المهنية

المتغير التابع	قيمة الاختبار (Levene Statistic)	درجات الحرية (df1, df2)	مستوى الدلالة (Sig.)
الإبداع التنظيمي	0.777	(2, 102)	0.462

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير الأقدمية المهنية

فئات الأقدمية	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
أقل من 5 سنوات	29	2.95	0.37	1.457	0.238
5 – 10 سنوات	29	3.00	0.42		
أكثر من 10 سنوات	47	2.85	0.33		
المجموع	105	2.92	0.37		

التحليل والمناقشة:

يتبين من خلال مخرجات الجدول رقم (19) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار "ليفين" لتجانس التباين قد بلغت (0.462)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$). تؤكد هذه النتيجة تحقق شرط تجانس التباين لدرجات أفراد العينة باختلاف فئات أقدميتهم، مما يبرر الاستناد منهجياً إلى مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي.

وبقراءة معطيات الجدول رقم (20)، يلاحظ أن قيمة الاختبار (F) قد بلغت (1.457) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.238). وبما أن مستوى الدلالة هذا يُعد أكبر من القيمة المرجعية (0.05)، **فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.**

ويعكس هذا الاستنتاج التقارب الملحوظ في المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث؛ حيث بلغ متوسط فئة (5 – 10 سنوات) (3.00) بانحراف (0.42)، تلتها فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط (2.95) وانحراف (0.37)، ثم فئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط (2.85) وانحراف (0.33). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي في المؤسسة –بما يحمله من سيادة للنمط القيادي الديمقراطي ومناخ عمل موحد– يؤثر على جميع العمال بشكل متقارب بغض النظر عن سنوات أقدميتهم داخل المؤسسة. فالإبداع التنظيمي المطلوب هنا لا يرتبط بالضرورة بتراكم سنوات الخدمة والأقدمية المهنية، بل يبدو أنه مرتبط بطبيعة المهام الموكلة للموظفين وثقافة العمل التي تشجع الجميع على تقديم مستويات متقاربة من المبادرات والحلول الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة رواي، (2016) ودراسة بوجواد ومصدق، (2022) اللتان أكدتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية والخبرة. في حين تختلف نتيجتنا الحالية مع دراسة الجوزي، (2015) ودراسة دوح، (2020) وكذلك دراسة الواعر، (2015)، والتي سجلت جميعها وجود فروق دالة تعزى لسنوات الخدمة. ويمكن تبرير هذا الاختلاف بأن سياسات التحفيز في شركة تيسكوبا تلعب دوراً في تحييد أثر الأقدمية، لتجعل الابتكار والمبادرة سلوكاً متاحاً ومطلوباً من جميع الموظفين بالتساوي

د. الفروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (21): اختبار تجانس التباين (Levene) لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير التابع	قيمة الاختبار (Levene Statistic)	درجات الحرية (df1, df2)	مستوى الدلالة (Sig.)
الإبداع التنظيمي	1.101	(2, 102)	0.337

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير الحالة الاجتماعية

فئات الحالة الاجتماعية	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
متزوج	90	2.87	0.35	6.771	0.002
أعزب	13	3.26	0.33		
مطلق	2	2.87	0.03		
المجموع	**105**	**2.92**	**0.37**		

التحليل والمناقشة:

تشير معطيات الجدول رقم (21) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار تجانس التباين قد بلغت (0.337)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد تجانس التباين بين المجموعات الثلاث ويسمح بمواصلة التحليل باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (22)، يتبين أن قيمة الاختبار (F) بلغت (6.771) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.002). وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، **فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية**

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية للفئات، نلاحظ بوضوح أن فئة (الأعزب) قد سجلت أعلى متوسط للإبداع التنظيمي بـ (3.26) وانحراف معياري (0.33)، متفوقة على فئتي المتزوجين والمطلقين اللتين سجلتا متوسطات متطابقة تماماً بلغت (2.87) بانحراف (0.35) للمتزوجين و(0.03) للمطلقين. ويمكن تفسير هذا التفاوت بأن الموظفين غير المتزوجين (العزاب) غالباً ما يكونون في مقتبل العمر ومتحررين من الالتزامات العائلية والأعباء الأسرية الكبيرة التي قد تستهلك طاقة الموظف المتزوج وتجعله يميل إلى الروتين والاستقرار. هذا الوضع يمنح الموظف الأعزب مساحة ذهنية أكبر وتركيزاً أعلى داخل بيئة العمل، مما يحفزه على تقديم مبادرات إبداعية وأفكار تطويرية خارج نطاق المهام التقليدية، سعياً منه لإثبات ذاته وبناء مساره المهني في بداية مشواره الوظيفي.

الاستنتاج العام:

تمثل هذه الخاتمة محطة الوصول لمسار بحثي استهدفنا من خلاله دراسة وتحليل أحد أهم المحددات التنظيمية المعاصرة، ألا وهو "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي"، متخذين من شركة نسيج الاغطية والقلاع "تيسكوبا" بالقرارة ميداناً لتشخيص هذه الظاهرة. لقد تبلورت فكرة هذا البحث من قناعة علمية راسخة في ميدان علم نفس التنظيم والعمل، مفادها أن بقاء المؤسسات ونموها لا يعتمد فقط على صلابة هياكلها المادية أو التقنية، بل يستند جوهرياً إلى مرونة قياداتها وقدرتها على استنهاض الطاقات الإبداعية الكامنة لموردها البشري.

ولترجمة هذه القناعة إلى حقائق ملموسة، تدرجنا في بنائنا المنهجي من الاستعراض النظري الشامل لأدبيات القيادة والإبداع، إلى النزول الميداني محتكمين إلى المنهج الوصفي الارتباطي. ومن خلال استجواب العينة الفعلية البالغة (105) موظفاً بأسلوب المسح الشامل، ومعالجة استجاباتهم إحصائياً، تشكلت لدينا صورة واضحة ودقيقة عن الواقع التنظيمي للمؤسسة المدروسة.

لقد تجلت أهمية هذه الدراسة في إثباتها الميداني للفرضيات المطروحة؛ إذ أظهرت النتائج أن شركة "تيسكوبا" تتسم بسيادة النمط القيادي "الديمقراطي"، والذي رافقه وجود مستوى "متوسط" من الإبداع التنظيمي لدى الموظفين. وقد تأكد لنا إحصائياً، وبشكل قاطع، أن السلوك القيادي هو المحفز الأول للابتكار أو المانع له، حيث سجلنا ارتباطاً طردياً إيجابياً بين الممارسات الديمقراطية ومستوى الإبداع، في حين تنافر الإبداع عكسياً مع النمطين الأوتوقراطي والفوضوي. كما اتضح أن السلوك الإبداعي يتأثر بالنضج العمري، والمستوى التعليمي، والاستقرار الأسري للموظفين، بينما لم يشكل طول فترة بقائهم في المنصب (الأقدمية المهنية) أي فارق مؤثر في هذا الجانب.

وعليه، نستخلص كاستنتاج عام ونهائي لهذه الدراسة: أن الإبداع التنظيمي ليس صفة معزولة يمتلكها الموظف بالصدفة، بل هو نتاج حتمي لتفاعل صحي بين بيئة عمل داعمة وقيادة تؤمن بالإشراك والتمكين. فرغم أن تبني النمط الديمقراطي في شركة "تيسكوبا" قد نجح في خلق أرضية ملائمة للعمل، إلا أن وقوف الإبداع عند مستواه "المتوسط" يوجه رسالة تنظيمية بالغة الأهمية، مفادها أن القيادة المرنة هي "بوابة العبور" الضرورية نحو الابتكار، ولكن تحقيق التميز الإبداعي يتطلب تحويل هذا النمط من مجرد ممارسة إدارية إلى "ثقافة تنظيمية" راسخة، تحتضن الفروق الفردية للموظفين، وتوفر لهم المساحة الآمنة لتقديم الحلول غير التقليدية.

وبهذا نضع نقطة النهاية لدراستنا، آملين أن نكون قد وفقنا في تقديم إضافة علمية متواضعة لبحوث السلوك التنظيمي، وأن تشكل مخرجات هذا البحث مرآة عاكسة ومرجعاً تشخيصياً يساعد المؤسسات الاقتصادية المحلية .على مراجعة أساليبها القيادية للارتقاء بطاقاتها البشرية

توصيات الدراسة :

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها شركة نسيج الاغطية والقلاع تيسكوبا ، ومن خلال تواصلنا مع الموظفين، ارتأينا تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز ومأسسة النمط القيادي الديمقراطي ليصبح ثقافة تنظيمية راسخة داخل المؤسسة، لما له من دور فعال ومباشر في تحفيز الإبداع.
- أهمية ضبط مساحات التفويض وتوجيه الموظفين بشكل مستمر، لتجنب الوقوع في فخ النمط الفوضوي الذي يحد من المبادرات.
- الاهتمام بتصميم نظام حوافز مادي ومعنوي خاص بالابتكار، مع عقد جلسات عصف ذهني دورية للارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي لدى العمال.
- ضرورة تشجيع واستثمار الطاقات الشابة وحملة الشهادات الجامعية، ودمجهم في لجان التطوير والتحديث التكنولوجي بالمؤسسة.
- تقديم الدعم النفسي والمهني للموظفين المتزوجين، وتوفير بيئة عمل مرنة تخفف عنهم الضغوط الأسرية لتحفيز طاقاتهم الابتكارية.
- إعداد برامج تكوينية ودورات متخصصة للمسؤولين والمدراء في القطاع حول أهمية الممارسات القيادية التشاركية الحديثة.

مقترحات الدراسة :

بعد البحث في العلاقة بين المتغيرات، يمكن تقديم آفاق بحثية مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية من أهمها:

- القيام بمزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أنماطاً قيادية حديثة (كالقيادة التحويلية أو الخادمة) وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.
- تكثيف البحوث والدراسات للوقوف على المتغيرات الأخرى (كالثقافة والمناخ التنظيمي) التي قد تفسر بقاء الإبداع التنظيمي في مستويات متوسطة.
- إجراء دراسات متخصصة تبحث في أثر الالتزامات الأسرية والضغوط الاجتماعية على القدرات الابتكارية للموظفين.
- توسيع دائرة البحث لتشمل قطاعات صناعية أو خدماتية أخرى (كالمؤسسات الاستشفائية أو البنوك) بهدف إجراء مقارنات قطاعية.
- القيام بدراسات مشابهة تعتمد على المنهج المختلط (الكمي والكيفي) للتعمق أكثر في فهم الأسباب الخفية وراء تبني أنماط قيادية معينة وتأثيراتها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- أعوين، أغيلاس، وحسني، محمد لامين. (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

2- أكْرور، سهام. (2019). تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.

3- بلحاج، فاطمة، وديوش، سعاد. (2024). القيادة التنظيمية وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة ابن خلدون تيارت.

4- بن الطيب، رقية. (2024). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى عينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير (أحمد بن الزوبير) بالأغواط. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة عمار ثليجي الأغواط.

5- بن داود، بلة. (2018). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال البلدية: دراسة ميدانية ببلدية الدويس بولاية الجلفة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة زيان عاشور الجلفة.

6- بن عقيل، أشواق، وبودينة، بلال. (2022). القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين: دراسة ميدانية في مؤسسة انتاج المياه والمشروبات غير الكحولية –أرافو مون جرجرة–. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

7- بن يحي، سعاد. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.

8- بوجواد، حكيمة، ومصدق، سليمة. (2022). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

9- بوعكاز، سهام. (2024). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية: دراسة حالة عينة من جامعات جزائرية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم البواقي.

10- تدرانت، فاطمة. (2015). أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM -وحدة أم البواقي-. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة أم البواقي.

11- جرغون، عصام رفعت. (2022). المرونة التنظيمية والإبداع الإداري. [د. ن.].

12- الجوزي، خيرة. (2015). الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز: دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

13- حمديني، محمد، ولبوخي، الطيب. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال الجلفة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة زيان عاشور الجلفة.

14- خراخرية، عُلاء، وفارح، ليندة. (2022). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية – قالمة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

15- دبي، بشيرة. (2015). الاستقرار المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية بكلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

16- دربال، جيهان حياة، وعثمان، حليمة. (2023). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

17- دريوش، راضية. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية لبعض ثانويات ولاية تيزي وزو–نموذجا. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

18- دوح، التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة غرداية.

19- رواي، لامية. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

20- زروقي، سارة، وزروقي، إكرام. (2022). التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة تيارت. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة ابن خلدون تيارت.

21- زواني، وهيبة، ونزلي، عقيلة. (2013). الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة. [مذكرة ليسانس غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

22- سايح، فاطمة الزهراء. (2016). دور الأنماط القيادية في تنمية مهارات العاملين: دراسة حالة مديرية التربية غرداية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غرداية.

23- سرايش، عبد الكريم. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسيلة. [مذكرة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

24- سعدي، محمد أمزيغ، وأوطيب، دالية. (2023). الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور إلكترونكس ولاية برج بوعريريج. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

25- شتيح، فاتح. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة عموري لعروسي للآجر الأحمر "الحاجب" بسكرة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

26- شعباني، مريم. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "ببسكرة". [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

27- الشقحاء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

28- شلابي، وليد. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

29- الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.

30- ضياف، هاجر، والكنز، ريان. (2024). تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الإداري: دراسة ميدانية لمديرية البيئة لولاية سكيكدة. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

31- عروفي، سليمة. (2023). تمثلات قيم العمل وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بالعقود المحددة المدة في المؤسسة التربوية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لمقاطعة آريس ولاية باتنة. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر باتنة 1.

32- عمومن، رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية: دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

33- قريشي، حسناء، وزيان، سمراء، وفقيرش، عزيزة. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. [مذكرة ليسانس غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

34- قرقاب، رقية. (2019). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة العمال بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لوكالة المعمورة بالاغواط. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة عمار ثليجي الأغواط.

35- قشود، هناء، وبن عزوز، حليمة. (2024). أثر استراتيجية فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–. [مذكرة ماستر غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

36- قويدري، السعيد، وزايدي، سميرة. (2022). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة: دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

37- مام، عواطف، وحلاب، خضرة. (2016). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (00).

38- مراكشي، بشرى عزيزة، وحليتيم، عبلة. (2024). دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة موظفين ببلدية العناصر – برج بوعريريج. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

39- مشطر، فتيحة، وبوشرمة، أميرة. (2022). أنماط القيادة لمدراء الثانويات ودورها في دافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانوية ترخوش أحمد جيجل. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

40- معاش، عيسى، وهلوب، حدة. (2023). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد أحمد كركبان بالأغواط. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة عمار ثليجي الأغواط.

41- معمرية، البشير. (2022). المرجع في مناهج البحث النفسي وإجراءاته الميدانية (ط. 1). الأندلس للخدمات الجامعية.

42- مقلاتي، مرزوق. (2020). الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية لدى العاملين (جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة) أنموذجا. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر باتنة 1.

43- منصور، هاني سمير. (2023). الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.

44- واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملاحق

الملحق (01) نسخة من مقياس الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

استبيان

أخي الكريم... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أما بعد: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر المسمى بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة تيسكوبا" وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم بجزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على كل العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة علامة واحدة فقط فكل خانة

المعلومات الشخصية:

السن: أقل من 30 سنة ☐ 30-45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق ☐

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐

الاستبيان 1

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
01	رئيسك يفوض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل				
02	يميل رئيسك إلى التهرب من المسؤولية الإدارية				
03	يركز رئيسك على إنجاز العمل ويهمل العلاقات الإنسانية				
04	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة				
05	يتهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات				
06	لا يسمح رئيسك بمخالفة الأوامر التي يصدرها				
07	يستخدم رئيسك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين				
08	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم				
09	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه				
10	يحفز رئيسك الموظفين على الإبداع والتطوير في المؤسسة				
11	يشارك رئيسك المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة				
12	يميل رئيسك إلى اعتماد الرقابة الذاتية لكل مرؤوس من مرؤوسيه				
13	يعتمد رئيسك أسلوب العقوبات في تعديل سلوكيات المرؤوسين المقصرين في أداء وظائفهم				
14	رئيسك يرفض ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته				

15	يتنازل لك رئيسك عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره				
16	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري				
17	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي				
18	لا تجد مشكلة في فرض رأيك على رئيسك				
19	تعتقد بأن رئيسك يعتمد على مركزية القرارات				
20	يناقش رئيسك مع مرؤوسيه أسباب تقصيرهم في اداء بعض الأنشطة المسندة لهم				

الاستبيان 2

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
21	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل				
22	أهتم بالآراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها				
23	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها				
24	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة				
25	أحاول تقديم أفكار قيمة ترسم نتائج بعيدة المدى				
26	أستطيع طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				
27	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل				

28	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية				
29	أغير موقفي دون تردد عند الإقناع بعدم صحته				
30	أطرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل				
31	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة				
32	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة				
33	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل				
34	أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة				
35	أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد				
36	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة				
37	لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه				
38	أرفض الحلول القديمة لحل المشكلات				
39	أقلد الآخرين في حل المشكلات وطريقة إنجاز الأعمال				
40	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق				

مع خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

ملحق (02) مخرجات برنامج SPSS

Frequencies:

Statistics

		السن	الاقدمية	المؤهل	الحالة الاجتماعية
N	Valid	105	105	105	105
	Missing	1000	1000	1000	1000

Frequency Table:

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	22	2.0	21.0	21.0
	30 - 45 سنة	41	3.7	39.0	60.0
	46 سنة فما فوق	42	3.8	40.0	100.0
	Total	105	9.5	100.0	
Missing	System	1000	90.5		
Total		1105	100.0		

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	29	2.6	27.6	27.6
	5 - 10 سنوات	29	2.6	27.6	55.2
	أكثر من 10 سنوات	47	4.3	44.8	100.0
	Total	105	9.5	100.0	
Missing	System	1000	90.5		
Total		1105	100.0		

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبتدائي	11	1.0	10.5	10.5
	متوسط	43	3.9	41.0	51.4
	ثانوي	42	3.8	40.0	91.4
	جامعي	9	.8	8.6	100.0
	Total	105	9.5	100.0	
Missing	System	1000	90.5		
Total		1105	100.0		

الحالة_الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	90	8.1	85.7	85.7
	أعزب	13	1.2	12.4	98.1
	مطلق	2	.2	1.9	100.0
	Total	105	9.5	100.0	
Missing	System	1000	90.5		
Total		1105	100.0		

Reliability:

Scale: الانماط القيادية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.573	20

Scale: الابداع التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	20

Scale: المجموع الكلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	40

Scale: ثبات القيادة الاتوقراطية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.552	7

Scale: ثبات القيادة الديموقراطية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	7

Scale: ثبات القيادة الفوضوية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.596	6

Explore:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الافراد	105	9.5%	1000	90.5%	1105	100.0%
الأنماط_القيادية	105	9.5%	1000	90.5%	1105	100.0%
الابداع_التنظيمي	105	9.5%	1000	90.5%	1105	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
الافراد	Mean		53.00	2.972
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	47.11	
		Upper Bound	58.89	
	5% Trimmed Mean		53.00	
	Median		53.00	
	Variance		927.500	
	Std. Deviation		30.455	
	Minimum		1	
	Maximum		105	

	Range		104	
	Interquartile Range		53	
	Skewness		.000	.236
	Kurtosis		-1.200	.467
الأنماط_القيادية	Mean		52.02	.523
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	50.98	
		Upper Bound	53.06	
	5% Trimmed Mean		52.06	
	Median		52.00	
	Variance		28.711	
	Std. Deviation		5.358	
	Minimum		38	
	Maximum		64	
	Range		26	
	Interquartile Range		7	
	Skewness		-.125	.236
	Kurtosis		-.283	.467
الابداع_التنظيمي	Mean		58.52	.730
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	57.08	
		Upper Bound	59.97	
	5% Trimmed Mean		58.46	
	Median		58.00	
	Variance		56.021	
	Std. Deviation		7.485	
	Minimum		36	
	Maximum		77	
	Range		41	
	Interquartile Range		10	
	Skewness		.079	.236
	Kurtosis		.607	.467

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الافراد	.061	105	.200*	.955	105	.001
الأنماط_القيادية	.060	105	.200*	.991	105	.753
الابداع_التنظيمي	.084	105	.064	.981	105	.130

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة_الديمقراطية	105	1.57	3.86	2.9878	.46211
القيادة_الاوتوقراطية	105	1.29	3.71	2.3687	.43484
القيادة_الفوضوية	105	1.33	3.50	2.4206	.48761
الابداع_التنظيمي_ب	105	1.80	3.85	2.9262	.37424
Valid N (listwise)	105				

Correlations:

Correlations

		الديمقراطية_القيادة	الاوتوقراطية_القيادة	الفوضوية_القيادة	ب_التنظيمي_الابداع
الديمقراطية_القيادة	Pearson Correlation	1	-.017	-.348**	.415**
	Sig. (2-tailed)		.861	.000	.000
	N	105	105	105	105
الاوتوقراطية_القيادة	Pearson Correlation	-.017	1	.413**	-.378**
	Sig. (2-tailed)	.861		.000	.000
	N	105	105	105	105
الفوضوية_القيادة	Pearson Correlation	-.348**	.413**	1	-.390**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105
ب_التنظيمي_الابداع	Pearson Correlation	.415**	-.378**	-.390**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105

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

Oneway السن:

Descriptives

***الابداع_التنظيمي**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	22	3.1409	.35309	.07528	2.9844	3.2975	2.55	3.85
30 - 45 سنة	41	2.8646	.37587	.05870	2.7460	2.9833	1.80	3.85
46 سنة فما فوق	42	2.8738	.34961	.05395	2.7649	2.9828	2.30	3.75
Total	105	2.9262	.37424	.03652	2.8538	2.9986	1.80	3.85

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الابداع_التنظيمي_ب	Based on Mean	.174	2	102	.840
	Based on Median	.211	2	102	.810
	Based on Median and with adjusted df	.211	2	95.577	.810
	Based on trimmed mean	.196	2	102	.822

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.285	2	.642	4.934	.009
Within Groups	13.281	102	.130		
Total	14.565	104			

Oneway: الأقدمية

Descriptives

الابداع_التنظيمي*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	29	2.9586	.37798	.07019	2.8148	3.1024	2.30	3.75
5 - 10 سنوات	29	3.0017	.42814	.07950	2.8389	3.1646	1.80	3.85
أكثر من 10 سنوات	47	2.8596	.33062	.04823	2.7625	2.9566	1.90	3.75
Total	105	2.9262	.37424	.03652	2.8538	2.9986	1.80	3.85

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الابداع_التنظيمي_ب	Based on Mean	.777	2	102	.462
	Based on Median	.540	2	102	.584
	Based on Median and with adjusted df	.540	2	87.904	.584
	Based on trimmed mean	.796	2	102	.454

ANOVA

الابداع_التنظيمي_ب

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.405	2	.202	1.457	.238
Within Groups	14.161	102	.139		
Total	14.565	104			

Oneway: المؤهل العلمي

Descriptives

الابداع_التنظيمي*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أبتدائي	11	2.6909	.37338	.11258	2.4401	2.9417	1.80	3.15
متوسط	43	2.8070	.32616	.04974	2.7066	2.9074	1.90	3.85
ثانوي	42	3.0190	.34973	.05396	2.9101	3.1280	2.45	3.85
جامعي	9	3.3500	.24749	.08250	3.1598	3.5402	3.00	3.75
Total	105	2.9262	.37424	.03652	2.8538	2.9986	1.80	3.85

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الابداع_التنظيمي_ب	Based on Mean	.786	3	101	.505
	Based on Median	.524	3	101	.667
	Based on Median and with adjusted df	.524	3	91.327	.667
	Based on trimmed mean	.726	3	101	.539

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.199	3	1.066	9.474	.000
Within Groups	11.367	101	.113		
Total	14.565	104			

Oneway: الحالة الاجتماعية

Descriptives

الابداع_التنظيمي*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متزوج	90	2.8783	.35939	.03788	2.8031	2.9536	1.80	3.85
أعزب	13	3.2654	.33689	.09344	3.0618	3.4690	2.30	3.65
مطلق	2	2.8750	.03536	.02500	2.5573	3.1927	2.85	2.90
Total	105	2.9262	.37424	.03652	2.8538	2.9986	1.80	3.85

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الابداع_التنظيمي_ب	Based on Mean	1.101	2	102	.337
	Based on Median	1.316	2	102	.273
	Based on Median and with adjusted df	1.316	2	99.734	.273
	Based on trimmed mean	1.227	2	102	.298

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.707	2	.854	6.771	.002
Within Groups	12.858	102	.126		
Total	14.565	104			