



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين
دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي الطارف

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د. بوسيف سيد أحمد

من إعداد الطلبة:

- لعشب رشيدة

- لعشب سعاد

الشكر والعرفان

الحمد والشكر أولاً لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد

لله كثيراً يوافي نعمه ويكافئ مزيده

لا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري

وتقديري وعرفاني إلى الأستاذ المشرف الدكتور "سيد أحمد بوسيف" الذي لم يبخل على بإرشاده ونصائحه

وكذا صبره وسعة صدره، كما أحيى فيه روح التواضع

والمعاملة الجيدة

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين

وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لكل الذين ساهموا من بعيد أو قريب

في إتمام هذا العمل

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح أبي الطاهرة تغمده الله
برحمته الواسعة

إلى أمي الغالية انعم عليها الله بالصحة والعافية
إلى أبنائي

محمد - مريم - عمر - معاذ

إلى زوجي الكريم
إلى إخوتي وأخواتي

لعشب رشيدة

الإهداء

"وقل اعملوا فيسرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون"
احمد الله كثيرا و اشكره على فضله و نعمه؛ احمد الله الذي أنار لي
بصيرتي فرأيت طريق العلم و سرت عليها فكانت مسيرتي على ارض
خصبة بدايتها زرع بذور الخير ومسقاها ماء الجهد والعمل ونهايتها
حصاد النجاح والفلاح باذن الله .

اتقدم باهداء ثمرة جهدي و عصارة تعبى الى من قال فيهما الله سبحانه
و تعالى " و قضى ربك الا تعبدوا الا اياه و بالوالدين احسانا اما يبلغن
عندك الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف او تنهرهما و قل
لهما قولا كريما "

الى نبع الحنان و العطاء الى التي أرضعتني حبا أي التي لو قدمت
عمري فداء لها بما اوفيت بفضلها على أمي الغالية .

الى الذي رباني و أعطاني من الحب و الثقة ما يشيد قصور "أبي
الحبيب رحمه الله تعالى و أسكنه فسيح جناته "

الى شقيقاي العزيزان و سندي في الحباة " خالد و رمضان " وفقهما
الله في حياتهما .

الى أختي الوحيدة والكبيرة "ايمان" وفقها الله في حياتها .

لعشب سعاد

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	الإهداء
01	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
13	تمهيد
14	المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية
14	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية وأهدافها
17	المطلب الثاني: صفات و مهارات القائد
21	المبحث الثاني: الأنماط القيادية
21	المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي وأهدافه
22	المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية الإدارية
24	المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي
24	المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي وخصائصه
25	المطلب الثاني: أنواع ونماذج الأداء الإبداعي
28	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي
33	المبحث الرابع: أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين
33	المطلب الأول: الآثار السلوكية للقيادة.
36	المطلب الثاني: العلاقة بين النمط القيادة والإبداع الإداري
37	المطلب الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الوظيفي و الأنماط المؤثرة فيه
40	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: أداة القياس
54	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبانة
54	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالأسئلة الديموغرافية
60	المطلب الثاني: تحليل عبارات و عوامل الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
65	المطلب الأول: اختيار فرضيات الدراسة
67	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج و فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
50	جدول رقم(2-1): العبارات الخاصة بالسلوك الإبداعي
51	جدول رقم(2-2): العبارات الخاصة بالنمط التحولي
51	جدول رقم(2-3): العبارات الخاصة بالنمط الحر
52	جدول رقم(2-4): العبارات الخاصة بالنمط الديمقراطي
53	جدول رقم(2-5): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
54	الجدول رقم (2-6): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس.
56	الجدول رقم (2-7): توزيع لأفراد العينة حسب العمر.
57	الجدول رقم (2-8): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
58	الجدول رقم (2-9): توزيع لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
59	الجدول رقم (2-10): توزيع لأفراد العينة حسب الصفة المهنية.
60	الجدول رقم(2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك الابداعي
61	الجدول رقم(2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط التحولي
63	الجدول رقم(2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الحر
64	الجدول رقم(2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي
65	جدول (2-15): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط التحولي للقيادة
66	جدول (2-16): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الحر للقيادة
66	جدول (2-17): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الديمقراطي للقيادة
67	جدول (2-18): نتيجة اختبار الفرضيات

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
44	الشكل رقم (01): الإطار الهيكلي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الطارف
55	الشكل رقم (2-2): دائرة نسبية توضح توزيع الجنس في العينة
56	الشكل رقم (3-2): دائرة نسبية توضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب العمر
57	الشكل رقم (4-2): مخطط أعمدة يمثل المستوى الدراسي في عينة الدراسة
58	الشكل رقم (5-2): مخطط أعمدة يمثل سنوات الخبرة المهنية في عينة الدراسة
59	الشكل رقم (6-2): دائرة نسبية توضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الصفة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر النمط القيادي المتبع من طرف الإدارة على السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها الخاص بصندوق الضمان الاجتماعي بالطارف ولقد تم الاعتماد على استبانته شملت 59 عينة تم توزيعها على مختلف عمال الإدارة من رؤساء و مرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة و المتكونة من ،ولغرض تحليل البيانات و اختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS. و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وقد توصلنا من خلال دراستنا لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي التحولي والديمقراطي على السلوك الإبداعي في حين عدم وجود علاقة بين النمط الحر والسلوك الإبداعي

الكلمات المفتاحية: السلوك الإبداعي، النمط القيادي التحولي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي الديمقراطي.

Summary

This study aims to identify the impact of the leadership style adopted by the management on the creative behavior of its employees related to the Social Security Fund in El Tarf. It was based on a questionnaire that included 59 samples distributed to various management workers, including chiefs and subordinates in the institution under study, which consists of, and for the purpose of analyzing data and testing hypotheses, the SPSS program was used. Therefore, depending on the arithmetic means, standard deviations and correlation coefficients, we have reached through our study a set of results, the most important of which is the existence of a positive correlation between the transformational and democratic leadership style on creative behavior, while there is no relationship between the free style and creative behavior.

Keywords: Creative Behavior, Transformational Leadership Style, Free Leadership style, Democratic Leadership Style



المقدمة:

إن تطور المؤسسات وتقدمها مرتبط بمجموعة من العوامل المختلفة وأهم هذه العوامل العنصر البشري والذي يمثل المحرك الرئيسي والذي يتحكم في ضمان استمرارية المؤسسة وتسييرها من خلال وظائف الإدارة المعروفة بالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة وإن ما يحدث الفرق في مجال فعالية المنظمات هو قياداتها، من هنا تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وكذلك تأثرها بالبيئة الخارجية المتقلبة باستمرار نتيجة التقدم التكنولوجي المسارع تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير من أجل تحقيق الأهداف. ونستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء.

فالقيادة تشكل مصدر سلطة وتأثير بحيث أن دورها يعد واحد من أهم الأدوار داخل المؤسسة وذلك لقدرتها على التأثير في الآخرين حيث تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وإن نجاح القائد بتوقف على خصائصه وسماته الشخصية لتأثير على سلوك العاملين وتحسين مستوى الأداء لديهم هذا يعني إن محاولة التأثير على سلوك العاملين هي جوهر عملية القيادة .

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القادة في تعاملهم مع العاملين ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع. واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

ما مدى تأثير الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين؟

الذي يتفرع منه الشكليات الفرعية التالية:

ما المقصود بأنماط القيادة؟

ما هو السلوك الإبداعي للعاملين؟

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي التحولي و السلوك الإبداعي.
- هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الحر و السلوك الإبداعي.
- هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي.

مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في التعمق في هذا الموضوع وكشف خباياه بما أنه في مجال تخصصنا، ومن أجل الاستفادة منه في الحياة العلمية والعملية.
- تعريف وتبصير القارئ بموضوع مهم وحديث يعد ضروريا، كما يمكن اعتباره مرجع ودليلا يضاف رصيد المكتبة.
- معالجة موضوع السلوك الإبداعي للعاملين ومدى تأثيره بأنماط القيادة المتبع في المؤسسات، ومحاولة التعرف على مختلف الآثار التي تتركها على مستوى أداء السلوك الإبداعي المؤسسات الجزائرية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أنماط القيادة المتبعة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف.
- التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي بالنمط القيادي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف.

أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من الأهمية الدور الذي يلعبه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في المجتمع باعتبارها تقدم خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي سعى الصندوق جاهدا لمسايرة التطورات الحديثة في مجال التسيير الإداري لنهوض بخدماته من خلال إتباع نمط قيادي يحفز العاملين ويحسن مستوى الأداء والإبداع لديهم ومنه يمكن لنتائج الدراسة أن تكون ذات أهمية للمؤسسة.

المنهج المستخدم:

بحكم طبيعة الموضوع الذي نود دراسته ونوع المعلومات المتوفرة عنه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي في شقه النظري والتحليلي في شقه التطبيقي لتحديد العلاقة بين المتغيرين النمط القيادي والسلوك الإبداعي للعاملين.

• حدود الدراسة

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

• الحدود المكانية:

استهدفت الدراسة صندوق الضمان الاجتماعي الطارف.

• الحدود الزمانية:

تم الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2023/02/01 إلى غاية 2023/05/28.

• الحدود البشرية:

استهدفت الدراسة موظفي صندوق الضمان الاجتماعي الطارف و ركزت على اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي لديهم.

هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى فصلين منها الفصل الأول متعلق بالجانب النظري والفصل الثاني فهو دراسة تطبيقية (حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)، حيث تناولنا في الجانب النظري أربع مباحث تماشيا، فلقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار العام لأنماط القيادة على السلوك الإبداعي وتناولنا فيه عموميات حول القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، ماهية السلوك الإبداعي واثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين اما الفصل الثاني فكان بعنوان دراسة تطبيقية تحليلية لأثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي وحاولنا فيه فهم علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعي.

الدراسات السابقة:

دراسة: همد، سيف الدين جلال رشوان - 2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الأتي، ما هو اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين؟، اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد لهذا الموضوع والذي أعيد التركيز عليه في منظمات الأعمال اليوم على اختلاف أنواعها وأحجامها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة لأغراض الدراسة، استهدفت الدراسة عينة من البنوك السودانية، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة 150 استبانة استردت منها 130 ...

دراسة: رشوان، سيف الدين جلال، علي، الطاهر احمد محمد - 2019

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضا لدراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الأتي: ما هو اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين؟. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، استهدفت الدراسة عينة من البنوك السودانية، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة 150 استبانة استردت منها 130 استبانة بنسبة استجابة بلغت 87%، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24.



الفصل الأول

مقدمة الفصل :

تعد القيادة من المواضيع المهمة في حياة المؤسسات وتحضي باهتمام كافة المجتمعات التي تعمل على السعي لتحقيق التطور و النجاح في ريادة الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة ومع التقدم الهائل الذي شهده العالم في جميع المجالات توجب النظر إلى الأمور بطريقة جديدة من ضمنها الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف ويكون ذلك بالقدرة على التأثير فيهم من خلال إخراج الطاقة الكامنة فيهم على الإبداع و تطوير أسلوب العمل بطرق مبتكرة و متجددة وخلق جو من التعاون والانسجام بين الإدارة و العاملين و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة و الاستمرارية في النجاح فإذا غابت القيادة الناجحة و المؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق الأهداف و بذلك يمكن قياس نجاح المؤسسات من خلال قيادتها الإدارية.

ويعتبر النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة المحفز الأول و الأساسي الذي يشجع العاملين على الإبداع و الابتكار مما يحتم ضرورة قيام الإدارة بتطوير مفاهيمها و أساليب جديدة لتهيئة مناخ ملائم للإبداع.

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة من أبرزها وأهمها في مجال الإدارة كعملية فنجد في المنظمات أن القيادة يتم اكتسابها من خلال سنوات الممارسة وبناء على ذلك توصف بكونها عملية موازنة بين قدرات ومواصفات القائد وإمكانيات المرؤوسين و قناعتهم وإخلاصهم له.

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية وأهدافها .

يعرف مفهوم القيادة بطرائق متعددة ؛وسنحاول تحديد تعريفها وأهميتها :

أولاً: تعريف القيادة :

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد البعض على أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الأعضاء والجماعة أو القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها مجممي. وعرفها الدجيلج بأنها: "التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة، ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه أو يحفزه، إن الاتصال هو أهم جانب في هذا الفن"، أما القريوتي فيعد القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة , ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير إذ أن هناك كثيراً من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية , مما يحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم(الشديفات، 2021).

لقد وردت عدة تعاريف حول مفهوم القيادة ومنها : القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها .

وتعرف بأنها: الرؤية والقيادة الشعور والحماس و الثقة والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر؛ واستخدام الرمز ومنح الاهتمام وخلق الأبطال عند كل المسويات و التدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى .

و تعرف أيضا : بأنها نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الغير رسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بفرض تحقيق هدف معين. فالقيادة

الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (خيري، 2014 ، الصفحات 16- 17)

ثانيا: أهمية القيادة :

تمثل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين؛ كما تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة واستمرار المنظمات. والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة .

و تكمن أهمية القيادة في النقاط التالية : (طيوش، 2020 - 2021، صفحة 26)

1. بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
2. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
3. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل و من تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد .
4. بدون القيادة الإدارية يفتقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
5. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: خصائص القيادة:

أوضح هرمان بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي :

1. الكفاءة والموضوعية والمتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب .
2. القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
3. القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
4. القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المحفزة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.(طيوش،

(2020 - 2021، صفحة 33)

إلا أن الباحث يرى في هذه التعاريف من فيه خلط بين دور القيادة و الإدارة لذلك يجب التطرق إلى بعض المفاهيم الرئيسية كالقائد والمدير والتفريق بينهما:

القائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين إلى تحقيق أهدافهم، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وآخر يقبل التوجيه .

المدير هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

أي إن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء أي بحاجة إلى القائد ذو المهارات الإدارية، والجدول الآتي يبين مصفوفة المدير القوي والضعيف مع القائد القوي والضعيف:

جدول (1-1) سمات القائد:

قائد قوي	قائد ضعيف
<p>1- الرؤية واضحة لجميع العاملين.</p> <p>2- وضوح وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لها.</p> <p>3- معاملة العاملين كشركاء في النجاح.</p> <p>4- توفير الجو المناخي الصحي لزيادة الإنتاجية.</p>	<p>1- العمليات تتجه نحو البيروقراطية.</p> <p>2- التخصص الزائد.</p> <p>3- مزيد من السياسات و الإجراءات.</p> <p>4- نظم الإدارة تصطدم بالابتكار.</p>
<p>1- الرؤية منفصلة عن الواقع.</p> <p>2- توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم.</p> <p>3- الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة.</p>	<p>1- عدم وضوح الرؤية.</p> <p>2- لا يوجد أهداف محددة.</p> <p>3- انعدام الثقة بين القيادة والعاملين.</p> <p>4- جو العمل غير صحي قليل الإنتاجية.</p>

المصدر : رمضان عمومن. (2013-2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الأداء الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة(عمومن، 2013-2014، صفحة 31، 32).

رابعاً: أهداف القيادة:

تسعى القيادة إلى تحقيق عدد الواجبات والمهام المزمعة حتى تصبح قيادة ناجحة و منها :

1. تحويل الهدف المجموعة إلى نتائج وانجازات واقعية وحقيقية .
 2. تحفيز الأعضاء و دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولأهدافهم الشخصية .
 3. تعامل مع ظروف الجامعة ومستجدياتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يتفق وأهداف الجماعة والأفراد .
 4. تأهيل وإعداد جيل جديد من القادة لرعاية وإدارة المجموعة في المستقبل .
 5. تبني أفكار وأساليب و استراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة والمستقبل.
- تبني أفكار وأساليب واستراتيجيات جديدة تعمل على تخفيف مصالح المجموعة وإشباع حاجات الأفراد.(الهدى، 2019 - 2020، صفحة 18)

المطلب الثاني: صفات و مهارات القائد:

أولاً : صفات القائد:

قام كل من داني كوكس و جون هوفر Danny gox et John hoover بدراسة مجموعة من القادة الإداريين بعض المنظمات استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة العشر صفات وهي :

1. صقل المقاييس العليا للأخلاق والشخصية .
2. النشاط العالي.
3. الانجاز .
4. امتلاك الشجاعة.
5. العمل بدافع الإبداع.
6. تحديد الأهداف.
7. العمل الجاد بإتقان و التزم.
8. امتلاك الحنكة
9. مساعدة الآخرين على النمو.
10. استمرار الحماس .

أما الصفات الشخصية و القيادية ,يمكن وصفها كما يلي :

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحميدة.
2. الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتكفل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الفقه
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه والاحترام الآخرين.
8. الإيجابية في العمل
9. القدرة على الابتكار وحسن التعرف .

إن تستمر علاقاته مع الآخرين بالكامل والتعاون(خيرى، 2014 ، الصفحات 40- 41)

من خلال ما سبق ذكره عن السمات القياسية اتضح لنا ان هناك العديد من المقومات و صفات للقائد لكي ينجح في قيادته للمنظمة و هذه المقومات تدور حول :

الصفات والخصائص الذاتية :

ومن هذه الصفات الفطرية مثل الذكاء والحماس والقدرة على خلق الإبداء والإقناع ومنها المكتسبة مثل: الشعور بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.

قبول الجماعة :

القائد الفعال يكون على دراية بمبادئ الإدارة وتتمتع بالقدرة على صنع القرارات المناسبة لمختلف المواقف، كما أن يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يتعرض لها. إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة .

ثانيا : مهارات القائد :

يحتاج القائد إلى جملة من المهارات عليه امتلاكها وإتقانها حتى تصبح عملية القيادة فعالة وناجحة ومنأهم هذه المهارات :

1-المهارات الفنية:

هي أن يكون القائد مجيدا ولعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها عارفا لمراحلها وعلاقاتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل، واهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي :

1. إنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2. أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على تحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.

3. أنها مألوفة أثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة، وفي عصر التخصص .

4. هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى، ومنأهم السمات المرتبطة بها :

➤ القدرة على تحمل المسؤولية .

➤ الفهم العميق و الشامل للأمور .

➤ الحزم

➤ الإيمان بالهدف

2-المهارات الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه، و يخلصون في العمل، و يزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجالالإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد و مجموعات .

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلىالعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة ، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

3-المهارات التنظيمية :

هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك اللوائح والأنظمة. كما تعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، واثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور، وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4-المهارات الفكرية: هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.(خيرى، 2014 ، الصفحات 21- 23)

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

تعتبر الأنماط القيادية الأسلوب الغالب في تقييم المؤسسات و تسيير العاملين فيها من خلال هاذ المبحث سنحاول التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعا .

المطلب الأول: مفهوم النمط القيادي وأهدافه

أولاً: تعريف النمط القيادي:

- بأنه نوع المنتهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها. أما الخفاجي يعرفها: بأنها: "مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته لأعمال واتخاذها.القرارات في المواقف المعنية وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة. سيما طريقة تفاعله مع التابعين وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiealer واضع النظريات المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة، التي يعتمدها شخص ما مستخدم سلطته وطريقة ليجعل آخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة، وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.(نزلي و.، 2012 - 2013، صفحة 38)

خلاصة لمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين للإدارة إلى أن النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة وبعد تمضي مجموعة السمات وخصائص الاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها، والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلا عن العوامل السيئة والموقفية له.

ثانيا: أهمية النمط القيادي

تبرز أهمية النمط المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة أصلا ذلك أن مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تتصرف إلى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة

وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بها وإعتمادها وهي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسون في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

بناء على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بالأساس مبيين على طريقة أو المنظمة الذي يعتمد قائد المنظمة في تعامله مع أسلوبه مع المرؤوسون من حوله في الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة. (نزلي و.، 2012 - 2013، صفحة 45)

كما تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على التقديم العمل والإبداع في المنظمة في التأثير على تقديم العمل والإبداع سيما عندما يصبح الطرف العامل والفاعلية والإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.

المطلب الثاني: أنواع الأنماط القيادية الإدارية

أولاً: النمط الديمقراطي

مشرك القادة الديمقراطيون مرؤوسيهم في عملية صنع القرار بشكل كبير يشاركون في وضع الأهداف الرئاسية ويصنعون للإستراتيجيات ويجددون الوظائف في المنظمة وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة مرؤوسيه. ويقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هيا: العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تفويض السلطة.

- القيادة الديمقراطية يشارك القائد فيها مرؤوسيه، لعمل وتبادل الآراء في جو الجماعة داخل العمل.
- وتنقسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية وفي ظلها كنمو لإحساسهم بالعمل، الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي الذي يحقق العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف.

- والقائد الديمقراطي هو من يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وطريقة تنفيذه.
ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هيا أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وأن القرار في الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم. وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرارات واقتراح الحلول والبدائل ويراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. (بسام، 2018-2019)

ثانيا: النمط الأوتقراطي:

يسمى هذا القائد بالقائد الديكتاتوري أو التسلطي أو التحكيمي هو يحاول جمع كل السلطات في يده أو يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة أو كبيرة ويصر على طاعة مرؤوسيه له. كما أن هذا النمط من القيادة لا يشجع على الإبداع والابتكار ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات فهو ينفرد بالسلطة.

-ومن أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي يتوجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات، ولا يميله إلى تفويض السلطة لغيره. -ويقسم غاييلو هذا النمط إلى ثلاثة أشكال وهيا كالآتي:

- (أ) الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف.
- (ب) الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول كثيرا من استخدام الأساليب الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف من أجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ القرارات.
- (ت) الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين أنهم يشاركون في صنع القرار من حيث أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

ثالثا: النمط الفوضوي (الحر)

ويطلق عليه أيضا "القيادة الحرة: و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

ويعدّ هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حرفي أداء عمله وبالطريقة التي ترضيه، ويغلب على هذه القيادة الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات العمل ولا يعطي توجيهات ولا إرشادات للعاملين إطلاقا.

-فالفرد يعمل ما يناسبه بالتالي يصبح الكيان كله مهدد ومن أبرز سمات هذا القائد:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون تدخل.

-عدم إعطاء المعلومات التي حينما يسأل القائد وغالبا ما تكون حدود معينة.

-عدم مشاركة في الأعمال التي تناط بالأفراد في حدود ضيقة جدا.(بسام، 2018-2019، الصفحات ص41-43)

المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسة اذ يعمل على تجديد أساليب العمل و منه تدعيم مركزها التنافسي وذلك من خلال خلق التميز في مواردها البشرية باعتبارهم الثروة الحقيقية و الاستثمار المربح للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي وخصائصه

أولاً: تعريف السلوك الإبداعي

من الخصائص المميزة لبحوث الإبداع عدم وجود توافق في الآراء. بشأن ماهية الإبداع حيث أن هناك عدد هائل من المقاربات النظرية التي تم تطويرها لشرح المفهوم العام للإبداع (GLàNeanv 2010) ولهذا تعددت تعريفات السلوك الذي يكون أمراً سابقاً لأي عمل إبداعي اذ أنه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص آخر ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة وتمرس ومهنية لذلك السلوك الإبداعي. لأي منظمة هو أمر مهم إذ لا يمكن الحديث عن منظمة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها Gsi KSZentmihay 1988 ولا تصبح هذه المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع، وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي والتطور والتقدم والحدثة حسب المتغيرات والظروف التي. تطراً على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه.(السيد، 2021، صفحة ص512)

ثانياً: خصائص السلوك الإبداعي

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات الذي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال كالاتي:

1-الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2-الإبداع يمثل الجديد NOVelty وهو الاتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها.

- 3-الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو تحلها أي مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4-الإبداع هو أن يكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا التمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج وهم المقلدين وهذه هي سمة السبق في الإبداع. أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- 5-الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلافة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن.(السكرانه، ط1- 2011 م)

المطلب الثاني: أنواع ونماذج الأداء الإبداعي

أولاً: أنواع الأداء الإبداعي:

تبين أن هناك أربعة أنواع للإبداع:

- 1-الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
- 2-الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.
- 3-الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- 4-الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.(السكرانه، ط1- 2011 م)

ثانياً: نماذج الأداء الإبداعي:

1-نموذج الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً أن الأفراد كسالي، وأنهم مدفوعين فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة لهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية (ومن أمثلتهم فردريك تايلور والذوجان فرانك وليليان جليث) أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبأوا به ويسيطروا عليه من خلال

الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية وتبلورت هذه التجارب في كتابة مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 وهذه الأخيرة هي يجب تجزئة وظيفة الفرد أي أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

-المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز ويمكن ، فعلا للأداء من خلالها.

-يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بطريقة المصممة والسلبية.

-يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.

2-نموذج العلمية للإدارة:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني إلى أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة. والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية.

فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حد لأداء العمل مع الحوافز المادية. فإن نموذج العلمية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العلمية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة. وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مدير لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبناء على ضده الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه.(ديري) وفيما يلي تذكر الأربعة عشر مبدأ:

1-تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه.

2-السلطة والمسؤولية: ويعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة بحق إصدار الأوامر.

3-الضبط والربط أن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء. على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4-وحدة بالأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

- 5- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
 - 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عند ما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة. في ترتيب متقدم.
 - 7- عوائد العاملين: يجب أن تكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمنظمة.
 - 8- المركزية أن التعامل مع الأفراد يمثل نوعاً من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
 - 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبار خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.
 - 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.
 - 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
 - 12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.
 - 13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
 - 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.
- 3- النموذج البيروقراطي:**

يفترض النموذج البيروقراطي أنّ الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل. مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وإنّ الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة موجودة في أداء العمل. ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذ هذا الاتجاه عن ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بيّن ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ الآتية:

أ- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

ب- نظام القواعد مطلوب لتحديد وجبات وحقوق العاملين.

ج- التسلسل الرئاسي لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

د- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة؟

ه- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية الحياد في التعامل.

و- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار. بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور. وهذه العيوب هي:

- تضخم الأعباء الروتينية.

- عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

- شعور العاملين بأنهم يعاملون كالألات، وانتقال نفس الشعور بمن يتعامل معهم.

- الإجراءات والقواعد تؤدي التي تتشابه به في شكل السلوك وتوحده ثم إلى تحجره مم يزيد الأداء صعوبة.

- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الداء الإبداعي

أولا محفزات السلوك الإبداعي

يعتبر المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها، وتستقل كيائها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الإبداع في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة.

ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب عليها أن تبني وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي من خلال

الأفراد العاملين في المنظمة أو تنميته لديهم. (خصاونة، 2011، الصفحات 57-61)

لقد بين DAVIS و SCASE بأنّ هناك مجموعة العوامل المؤثرة في الإبداع وهي:

1- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.

- 2- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.
 - 3- التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رأيا وأهداف ورسالة المنظمة.
- بينما رأى NICKERSON بأن الإبداع يمكن أن يتحقق من خلال المقومات التالية:
- 1- وضع الهدف، والاهتمام به، والسعي من أجل تحقيقه.
 - 2- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
 - 3- التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة.
 - 4- اتباع أسلوب الحث والمكافأة للأفراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الاستطلاع.
 - 5- الاعتماد على سياسة التحفيز.
 - 6- التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد، وعدم الخوف من المخاطر.
 - 7- زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية.
 - 8- زرع مبادئ القيم والإيمان لدى الأفراد بمدى أهمية الإبداع ونتائجه الايجابية التي تنعكس على الأداء.
 - 9- تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالاستقلالية.
 - 10- التركيز على استراتيجيات التعليم التقني من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
 - 11- اشتراك العاملين ببرامج تدريبية.
 - 12- تركيز إدارة المنظمة على البحث والتجريب.

وبين المعاني بان عدة عوامل مؤثرة في العملية الإبداعية وتلخص أهمها بالعامل البيئي الذي يتمثل هذا العامل في المناخ السائد في التنظيمات والتي تتعلق بواقع وظروف العمل والعاملين. داخل المنظمة، حيث تتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية حيث، تتفاعل هذه العوامل مع بعضها بعض لتوحيد المناخ التنظيمي الخاص بها والذي يلعب دورا مؤثرا على الإبداع التنظيمي وهي:

1- الانتماء المؤسسي:

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساس الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي، والعائلي، وتعتبر اليابان والإدارة فيها مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع، فقد تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه للعمل، وعلى العكس من

ذلك فان شعور اللامبالاة إن لم نقل الاستهتار بالمال العام ,ويفسر تخلف كثير من الدول النامية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها.

2-الحس الاقتصادي :

عمل الإدارة هو تحقق الكفاية والفعالية حيث تعني الأولى خفض النفقات وهو الحس الاقتصادي وتحسين نوعية الخدمة المقدمة وهو الحس الاجتماعي , إن انعدام الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع.

3-العقلية العلمية:

تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل الأساليب التي تعتمد على المحاولة و الخطأ فقد ولى الزمن الذي فيه الإدارة جهدا فرديا يعتمد علة وجود الفرد العظيم و أصبحت المهن تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين.

4-الانفتاح على الرأي الآخر:

لابد للإبداع من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر بل الإصرار على سماعه ,فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحسن الفرص المناسبة والمحفزة للأفراد ليقدموا المقترحات للتطور والتحسين , فالمؤسسات المنغلقة على نفسها تحكم على نفسها بالموت البطيء.

5- الإيمان بمواهب الآخرين:

لما كانت الإدارة جهدا جماعيا فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية, وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام لتشجيع روح الفريق ,ولكن ذاتية وأنانية بعض المدربين بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة حتى بظهور أنهم وحدهم وراء المنجزات , متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين وعامل هدم في المؤسسة يجب ألا يمر دون حساب من المسؤولين في المستويات العليا.

إن المبدع والجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءا متكاملًا مع جهود الآخرين ويرى في انجاز الآخرين انجاز للمؤسسة. وتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور مع ارتفاع المستوى الوظيفي.(محمد قاسم القريوتي,1989م,ص191,190).

6- البعد الإنساني:

يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية للعاملين الذين كما أسلفنا هم مصدر الإبداع, فإذا صفت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعوروا أنه محل اهتمام الإدارة كلما اجتهدوا في العمل على ما يحقق أفضل الإنتاج والخدمة.

7- المثالية والمستقبلية:

فمن مواصفات الإبداع والمبدعين هو السعي للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرصة المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها ومن العوامل المساعدة على إيجاد مناخ مؤسسي يجعل من الإبداع ظاهرة متجددة ومتأصلة يرى الزميل الدكتور حسن ابشر الطيب انه من المفيد إتباع الوسائل الممكنة وهي:

1- إتباع الإدارة بالأهداف حيث يشارك العاملون والرؤساء في عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأهداف بشكل دوري ويعطي العاملون مرونة في تحقيق تلك الأهداف دون التقيد بشكليات معينة, رغم أن الاجتهادات في الوسائل والطرق الجديدة يجب أن تكون مشروعة وليس فيها مخالفة للأهداف العامة, فالإدارة بالأهداف هي عكس الإدارة بالشكليات.

2- التطور التنظيمي وهو ما أشرنا إليه في الفصل السابق كجهد شمولي مخطط لتحسين وتطوير التنظيم على مختلف المستويات و الأبعاد مع التركيز على النواحي الإنسانية والتغيرات في الاجتهادات والقيم على اعتبار أنها محددات مهمة لسلوك العاملين.

3- إدارة المشاريع ونمط تنظيم المصفوفة التي تتميز بمرونة في العمل والتغيير في أساليب و أنماط التنظيم وفق المقتضيات.

4- دائرة مراقبة النوعية والجودة وهو نظام ابتداء في الأصل في الإدارة اليابانية ويقوم على تشكيل فرق بحث وتطوير هدفها رصد وحل مشكلات العمل وابتكار الحلول(عمومن، 2013- 2014، الصفحات 127-128).

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي:

للسلوك الإبداعي معوقات عديدة نذكر منها:

- 1- الهيمنة القانونية و التقليدية على الكثير من القيادات الإدارية حيث تستعمل اللوائح كأهم محدد لتقييم فعالية العاملين بغض النظر على قدراتهم الإبداعية و عادة عندما تبرز الإجراءات القانونية كموجة للسلوك يتحول المناخ التنظيمي إلى روتين محيط بشخصيات إبداعية و التي تميل إلى الحركة و التصرف أي مناخ العمل غير مناسب.
- 2- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع و التطوير و ذلك نتيجة لعدم الفصل بين الملكية و الإدارة في مؤسسات القطاع الخاص أو عدم الفصل بين الاتجاهات السياسية و المناصب الإدارية في مؤسسات القطاع العام.
- 3- هيمنة النظرة التقليدية الربحية و الاعتقاد السائد بأن الأفضل هو تقليل التكاليف ، الأمر الذي يحول دون تخصيص ميزانية كافية للبحث العلمي ورعاية المبدعين ، و السبب في ذلك يرجع لجعل الكثير من القيادات في المؤسسات العربية للعلاقة الوطيدة بين الإنفاق على البحث العلمي و رعاية المبدعين وزيادة الإنتاجية كما و نوعا أي التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.(محمد السعيد جوال، الجلفة ، صفحة 200)

المبحث الرابع: أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين

إن النمط القيادي السائد في المؤسسة له تأثير كبير على العاملين في بث روح التعاون وتوجيه الجهود على تقديم أقصى طاقاتهم واستمالتهم بحكمة حتى يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم بطرق مبتكرة و جديدة بعيدا عن الطرق الروتينية المملة ومنه تحسين الأداء و المرودية.

المطلب الأول: الآثار السلوكية للقيادة.

أولا: الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية.

من خلال المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي تتحقق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- تحقيق ترابط جماعي بين العاملين. وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقوم إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
- تنمية روح الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم.
- إتاحة الفرصة للنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.
- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المنظمة وزيادة الإنتاج.(رميلة، صفحة 284)
- بالرغم من كل صده الآثار الايجابية للنمط الديمقراطي فلا أنه لا يمكن الجزم على أنه النمط المفضل بصفة عامة أو أنه تخط يطبق في جميع الحالات والمواقف فقد. ظهر في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العمل قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وهذا بالإضافة0الآثار السلبية للقيادة الديمقراطية المتشكلة في الآتي:
- المبالغة في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه مما يؤدي أحيانا إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس.

- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.
- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومهامهم.
- بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة عندما تتطلب لأحداث الطارئة قرارات فورية.

ثانيا: الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية.

- رغم الآثار السلبية التي تتركها القيادة الأوتوقراطية على المدى الطويل تكون أكثر من نتائج التي تحققها، غير أن بعض الدراسات كشفت ايجابية. تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله مما يستلزم تطبيقه في بعض الظروف والمواقف التي تبين إجازتها في الآتي:
- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي - النمط المتسلط - قد يكون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة الحزم وسرعة اتخاذ القرارات.
- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذي يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجنب ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبين دون السلوك العدواني فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها.
- ورغم جدوى النمط الأوتوقراطي في بعض المواقف، إلا أنه له مأخذ منها:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات.
- إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور مجتمعات غير رسمية بالإضافة إلى أن فقدان روح التعاون وتفكك أفراد الجماعة.
- ظهور اتجاهات سلبية بين المرؤوسين.
- إخفاء الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها المرؤوسين لحل مشكلة معينة.

- إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفاءة في التنظيم وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- الانفراد القائد الأوتوقراطي باتخاذ القرارات.
- تعطيل عمليات الاتصال من جانب المرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل.
- لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة.
- قلة الإنتاج. (رميلة، صفحة 283)

ثالثا: الآثار السلوكية للقيادة الحرة أو المتساهلة:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ حيث تسود الفوضى، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة.
- وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين ضده المزايا مايلي:
- قد يؤدي ضد النمط إلى نتائج حسنة إذ كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارات لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة المرؤوسين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة.
- أما عن مآخذ النمط القيادي الحر فيمكن إجمالها في الآتي:
- المبالغة في تفويض حرية تصرف الأفراد بدون مساءلة.
- زيادة المنافسة والصراع بين المرؤوسين.
- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.
- لت يبعث على احترام الجماعة شخصية القائد.
- ليس هناك ضابط للعمل. (رميلة، صفحة 285)

يمكن القول من خلال العرض السابق لأنماط القيادة بأنه لا يوجد نمط قيادي كامل وريادي يمكن تطبيقه في كل الظروف والمواقف وإنما لكل نمط خصائص ومميزات تستدعي تطبيقه وفقا للظروف والمواقف وطبيعة المرؤوسين، كما لا يمكن القول عن نمط قيادي ما أنه متميز (ناجح) في المنظمة، إلا إذا ظهر ذلك جليا من خلال أداء المرؤوسين والمنظمة ككل. أي باختصار تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: العلاقة بين النمط القيادة والإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحد من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، ويتبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فلديهم سلطة، الثواب والعقاب كما أنهم لجثم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، ويمكن للقادة أن يساهمون في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول لها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للمرؤوسين في التفسير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقيم ولا يلقي بالتجديد، بل أنه يمكن القول أنه لا يكفي القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، لإعطاء الأفكار الإبداعية ومد يد العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، بالإضافة إلى إعطاء التقدير والتحفيز اللازم لأصحاب الأفكار الإبداعية المفيدة.

ويعد الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحط أولوية خاصة، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، وبالتالي سيصبح جزءاً من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرون والأمر الذي جعل ويجعل الإبداع من أهم وأبرز مهام القيادة الإدارية، وعلى الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير، كما أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد

والتطوير ترجع إلى الاختلافات في قيم القادة أكثر من إرجاعها لأي عامل تنظيمي أو هيكل آخر. (رميلة، صفحة 287)

كما تظهر الحاجة إليه عندما يدرك القادة في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما حث على دراسة تبين طرائق وأساليب جديدة في العمل وأن عملية السلوك الإبداعي تمر بمراحل تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه القائد المسؤول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة. وقد توصلت دراسة العاجز وتشلطان (2010م) . إلى وجود ارتباط بين الأنماط القيادية التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين، وأيضاً دراسة (لينا عبد الحميد، عبد الرحيم 2009م) توصلت إلى أن العاملين لا يرون لمعيقات الإبداع من وجهة نظرهم أي أثر سلبي على قدرتهم على الإبداع حيث أنهم يعتبرون الفشل أو الخوف من رفض مقترحاتهم حيث أنهم لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل بل يعتبرونها أحد نجاحاتهم من خلال استفادة من هذه الدروس في كل محاولة جديدة. أما دراسة (MOOROSi- MOLAPO200J) فقد أثبتت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تواجد من الأنماط الأخرى لدى المحاضرين في المعاهد التقنية في يشورلي، يليه النمط ألتز سلي وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة.

ونجد أيضاً دراسة (كفاية يوسف أبو عيده 2013م) أشارت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي العاملين. (علي، السودان)

أما دراسة (رائده على أبو ناموس 2016) قد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين ، وأيضاً نجد دراسة (رشا سلام الشاورة 2010م) والتي توصلت إلى هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي.

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

المطلب الثالث: اثر أنماط القيادة على الإبداع الوظيفي والأنماط الداعمة له

أولاً: اثر النمط القيادي على الإبداع الوظيفي:

- أثر النمط القيادي الحر على الإبداع الوظيفي .

يشير النمط القيادي الحر إلى النهج الذي يتبعه القائد في تمكين أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقبلي، وبدون تدخل كبير من القائد.

وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، إلا أن تأثيره على الإبداع الوظيفي لا يزال موضع جدل.

ففي بعض الدراسات، وجد أن النمط القيادي الحر يمكن أن يحد من الإبداع الوظيفي، حيث يؤدي إلى عدم التمكين الكافي للفريق والقدرة على التفكير الإبداعي. ومن ناحية أخرى، يشير بعض وتشير الدراسات إلى أن النمط القيادي يؤثر بشكل كبير على الإبداع الوظيفي، فعلى سبيل المثال، يمكن للنمط القيادي التحفيزي أن يعزز الإبداع الوظيفي بتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي لدى الأفراد، بينما يمكن للنمط الاستبدادي أن يقلل من الإبداع الوظيفي بإخماد الروح الإبداعية لدى الأفراد.

• أثر النمط القيادي الديمقراطي على الإبداعي الوظيفي:

يمكن للنمط القيادي الديمقراطي أن يؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الوظيفي حيث يعد من بين الأساليب القيادية التي تشجع على المشاركة والتفاعل بين أفراد الفريق، حيث يتم إشراك الأعضاء في عملية صنع القرار وتوجيه العمل بشكل مشترك، وهذا يعزز الإحساس بالانتماء والمشاركة والمسؤولية ويحفز الأفراد على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة وقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية أن النمط القيادي الديمقراطي يرتبط بشكل إيجابي مع معظم المؤسسات، ومع ذلك قد يكون غير مناسب لبعض الشركات التي تعمل في مجالات تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات أو السيطرة الصارمة على الإنتاجية كما يمكن أن يكون غير ملائم في بعض الثقافات التي تفضل القيادة الاستبدادية أو القيادة الجماعية لذلك يجب على القادة والمديرين اختيار نمط القيادي المناسب لشركتهم بناء على الظروف الخاصة بها. (north house, p.g., 2015)

• أثر النمط القيادي الديكتاتوري على الإبداعي الوظيفي:

النمط القيادي الديكتاتوري يشير إلى النهج الذي يتبعه القائد في اتخاذ القرارات وتوجيه الفريق بشكل صارم ودون مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرارات. وتشير الدراسات إلى أن النمط القيادي الديكتاتوري يمكن أن يؤدي إلى تدني الإبداع الوظيفي.

ففي بعض الدراسات، وجد أن النمط القيادي الديكتاتوري يمكن أن يقلل ممن الإبداع الوظيفي، حيث يؤدي إلى إحباط الأعضاء وعدم تشجيعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي النمط القيادي الديكتاتوري إلى ضعف الروابط الاجتماعية بين أعضاء الفريق، مما يؤثر سلباً على تنافسية الفريق وقدرته على الابتكار.

وبالإضافة إلى ذلك، يؤدي النمط القيادي الديكتاتوري إلى تقليل الاستجابة للتغيرات والتحديات الجديدة، وهذا يعوق القدرة على التكيف والابتكار (Bass, 1994).

ثانيا: الأنماط القيادية التي تدعم الإبداع الوظيفي:

ومن الأنماط القيادية التي تدعم الإبداع الوظيفي، يمكن ذكر.

النمط القيادي الديمقراطي: حيث يشجع هذا النمط على المشاركة والتفاعل بين الأعضاء ، ويمكن أن يساعد على تحقيق التفكير الإبداعي والتحفيز على . تحقيق الأهداف.

النمط القيادي التحولي: حيث يشجع هذا النمط على الابتكار والأخلاقية، ويمكن أن يحفز الأعضاء على تحقيق الأهداف الجديدة وتطوير الأداء.

النمط القيادي المستقر: حيث يشجع هذا النمط على الثبات والاستقرار، ويمكن أن يحفز الأعضاء على العمل بشكل منتظم وتحقيق الثبات والاستقرار، ويمكن أن يحفز الأعضاء على العمل بشكل منتظم وتحقيق الأهداف بشكل مستمر. ويجب أن يتم توظيف الأنماط القيادية بشكل مناسب وفقا لمتطلبات المنظمة والظروف الخاصة الموجودة فيها، الإبداع الوظيفي للعاملين فيها الجديدة. وتطوير الأداء.

النمط القيادي الشخصي: حيث يتميز هذا النمط بتركيز القائد على الأفراد وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية، ويمكن أن يساعد على تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة. ومن المهم أن يكون القائد مدركا للظروف التي تواجهها، ويمكنه استخدام النمط القيادي المناسب لتحقيق الإبداع الوظيفي بين أعضاء الفريق المستمر للأداء.

النمط القيادي التحويلي: يعزز الإبداع الوظيفي، حيث يشجع هذا النمط على الابتكار والأخلاقية، ويمكن أن يحفز الأعضاء على تحقيق الأهداف الجديدة وتطوير الأداء (Shin, 2012).

ويجب أن يتم توظيف الأنماط القيادية بشكل مناسب وفقا لمتطلبات المنظمة والظروف الخاصة الموجودة فيها، وذلك لتحقيق أعلى مستويات الإبداع الوظيفي للعاملين فيها.

خاتمة الفصل:

تعتبر الإبداعية والابتكار من الجوانب الهامة في العمل الوظيفي، فهي تساعد على تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين الأداء والإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن تحقق الأنماط القيادية المختلفة تأثيراً إيجابياً على الإبداع الوظيفي للعاملين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة للإبداع فعلى سبيل المثال، يمكن للنمط القيادي الديمقراطي أن يعزز الإبداع الوظيفي، حيث يشجع هذا النمط على المشاركة والتفاعل بين الأعضاء، وتشجيع على التفكير الإبداعي وتوجهاتهم المختلفة، ويمكن أن يحقق التفاعل الإيجابي بين الأعضاء، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف والتحسين.



الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

بعدها قمنا باستعراض الجانب النظري للدّراسة في الفصل السّابق، والذي تمّ تخصيصه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيّرات الدّراسة، والتي سيتمّ قياسها من خلال هذا الفصل كدراسة تطبيقية، حيث سنحاول الإجابة على تساؤلاتنا من خلاله، وذلك بالتّوجّه إلى الميدان، وبالضّبط سوف نستهدف عمال صندوق الضمان الاجتماعي بالطارف، وستتمّ الدّراسة من خلال توزيع إستبانه تحتوي على مجموعة من العبارات موزّعة في مجموعة من المحاور، وهي (السلوك الإبداعي والنمط القيادي) بغرض اختبار فرضيّات الدّراسة، لحلّ الإشكاليّة المطروحة.

وعليه تمّ تقسيم الفصل إل المباحث التالية:

المبحث الأول: عينة وأدوات الدّراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبانه

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدّراسة

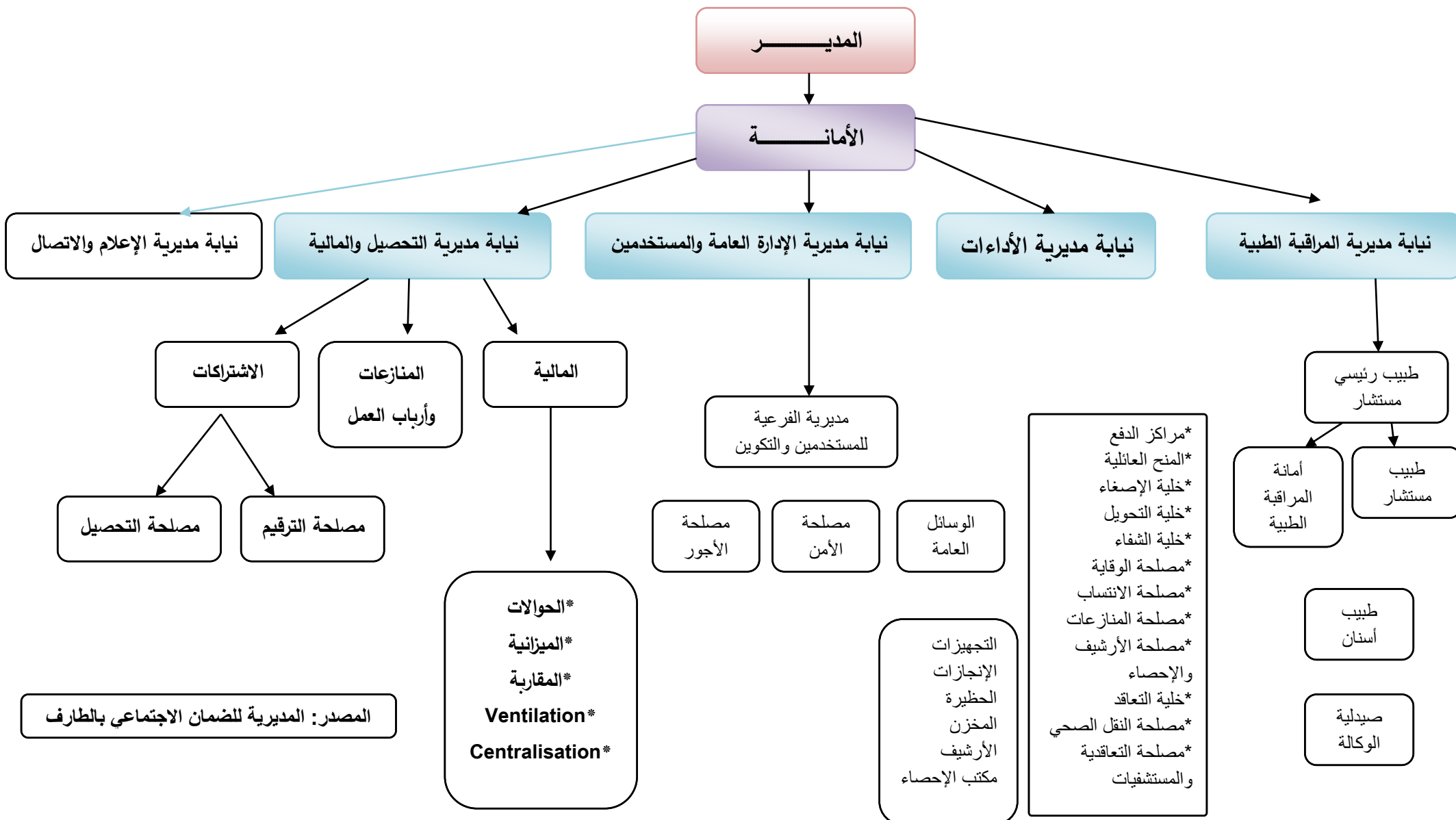
المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث نبذة عن صندوق الضمان الاجتماعي والذي يمثل المجتمع الاحصائي لهذه الدراسة وسنخصص عمال الصندوق من مختلف مصالحه في الادارة المركزية كعينة للدراسة .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والهيكل التنظيمي

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.



الإطار الهيكلي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الطارف

الفرع الثاني: مصالح الصندوق ومهامه

المدير: الحرص على السير الحسن للوكالة و تقديم الأوامر و اتخاذ القرارات فيما يخص العمل .

أمانة المديرية: تحويل مكالمات المدير, التكفل بالبريد الصادر و الوارد, الفاكس

نيابة مديرية الأداءات :

* تنظيم ومتابعة الأداءات الخاصة بالتأمين بمختلف أنواعه : التأمين عن المرض، حوادث العمل، الأمومة، الأمراض

المهنية كذلك التكفل بالمنح العائلية

* تطبيق الاتفاقيات الموقعة مع الشركاء الاجتماعيين (الصيادلة، النظارتين، الأطباء المتعاقدين... الخ)

* السهر على تطبيق القوانين و الأحكام المنصوص عليها في مجال الضمان الاجتماعي

* القيام باجتماعات دورية لرؤساء مراكز الدفع لتوجيههم فيما يخص الأداءات .

* تسيير مراكز الدفع للتكفل بالمؤمن لهم اجتماعيا و تسهيل أداءاتهم .

- ويأتي تحت كنف نيابة مديرية الأداءات المصالح الآتية ذكرها

1- مركز الدفع : يقوم عمله تحت إمرة رئيس مركز هو الذي يسهر على التسيير الحسن للعمل والأداءات الخاصة

بالمؤمن لهم اجتماعيا و الشركاء الاجتماعيين ويوجد 8 مراكز دفع و ملحقتين

- مركز دفع القالة

- مركز دفع الذرعان

- مركز دفع البسباس

- مركز دفع الطارف

- مركز دفع بوحجار

- مركز دفع بن مهيدي

- مركز الدفع بوثلجة

- مركز أم الطبول

- ملحقة عين الكرمة

- ملحقة الزيتونة

2- مصلحة المنح العائلية: التكفل بالمنح العائلية وكذلك التنسيق مع مصلحة الانتساب لضبط ما يستوفيه الملف الكامل للمنح العائلية.

3- خلية الإصغاء:

استقبال المؤمن لهم اجتماعيا ومرافقتهم للتكفل بانشغالاتهم وتوجيههم وتحسيسهم بكل مستحدثات الضمان الاجتماعي.

الإجابة عن الشكاوي المكتوبة المودعة من طرف المؤمن لهم اجتماعيا .

4- خلية التحويل: تحويل أرقام الضمان الاجتماعي من ولاية إلى أخرى.

5- مصلحة الوقاية: مراقبة التجهيزات الأمنية الوقائية للعمال المؤمنين لدى أرباب العمل لتفادي حوادث العمل والأمراض المهنية وتحسيس أرباب العمل بضرورة توفير المحيط الآمن للعمال حفاظا على سلامته تسجيل كل حوادث العمل في دفتر خاص.

6- خلية الشفاء : تكوين الملفات الخاصة بطاقة الشفاء، تحيين البطاقات وتفعيلها للاستفادة من الأداءات المقدمة من طرف الصندوق .

7- مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة على تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤمن له اجتماعيا (الاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، رقم الضمان الاجتماعي، رقم المستخدم)، تعمل بالموازاة مع مصلحة التقييم .

8- مصلحة المنازعات: هي الممثل الرئيسي للصندوق في المنازعات القائمة مع المؤمن لهم اجتماعيا خاصة و أرباب العمل عامة.

تتكفل بالطعون الإدارية

تقوم على لجنة الطعن المسبق الولائية المؤهلة .

9- مصلحة الربيع : التكفل بحالات العجز وحوادث العمل وتصنيف ملفاتهم لتسديد أجرهم في الآجال المحددة .

10- مصلحة الأرشيف: التكفل بأرشفة الوكالة و تنظيمه و حذف الأرشفة التي تجاوزت تواريخه المدة القانونية المعنونة من طرف المديرية العامة للأرشفة.

11- مصلحة الإحصاء: إحصاء الرقمي بكل مداخلات آداءات الضمان الاجتماعي و مخرجاته .

12- خلية التعاقد: تتكفل بكل الاتفاقيات المدرجة مع الأطباء المتعاقدين و المستشفيات.

13 - مصلحة النقل الصحي: تقوم على تطبيق الاتفاقية القائمة مع النقل الصحي والوكالة وتسديد فواتيرهم في الآجال المحددة قانونيا.

نيابة مديرية المراقبة الطبية :

تنظيم المراقبة الطبية والتكفل بتطبيق القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي يقوم عليها طبيب رئيسي مستشار

- القيام على لجنة العجز الطبية التي تقام مرة كل أسبوع .

- التنسيق مع كل الأطباء المستشارين لكل مراكز الدفع .

1- الطبيب المستشار: تبرير العطل المرضية و الوصفات الطبية و تحديد درجة المرض بالقبول و الرفض تبعا للحالة الصحية للمؤمن له اجتماعيا ووفقا لقوانين سارية المفعول في مجال الضمان الاجتماعي.

2- أمانة المراقبة الطبية: تصنيف الملفات الطبية للمؤمن لهم اجتماعيا و التسجيل الكتابي للرأي الطبي و طلب نسبة 100 بمائة من المرض. تعمل تحت تصرف الطبيب المستشار

الحضور في اجتماعات لجنة العجز لتسليم القرارات المتخذة للمؤمن لهم اجتماعيا

3- طبيبة الأسنان: تبرير الوصفات الطبية الخاصة بالأسنان بالقبول أو الرفض.

4- الصيدلية: تسليم الأدوية.

نيابة مديرية الإعلام الآلي :

التكفل بالأرقام التسلسلية للضمان الاجتماعي وبطاقات الشفاء وبرامج المختصة والحواسيب والتكفل بالشبكة المعلوماتية للوكالة و هي المصلحة التقنية للصندوق

نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة :

- التكفل بالمشاريع الخاصة بالصندوق وتمويله في مجال التأثيث ووسائل التسيير

- تسهر على حفظ أرشيف الصندوق ككل .

- تسهر على صيانة أملاك الصندوق العقارية و المنقولة .

- الحفاظ على المحيط الملائم للعمل .

1 مصلحة المستخدمين:

- تتكفل بمراقبة الحضور اليومي للعمال و الملفات المهنية لكل عامل تابع للصندوق
- المحافظة على مخطط تكوين المستخدمين
- تسيير منازعات علاقات العمل
- تسيير البيئة المهنية و تثمين الكفاءات و احترام تنظيم العمل

2- مصلحة الأجور: تعمل على تسديد أجور العمال في الآجال المحددة .

3- مصلحة الأمن :

الحفاظ على الأمن الداخلي في الوكالة و حماية عتاد الصندوق لتوفير الجو المهني الآمن .

4- الوسائل العامة : (مخزن , حظيرة , التجهيزات , الأرشيف , الانجازات)

- ضبط حاجيات الصندوق .
- تنسيق انجاز الاستثمارات و تتابع سيرها
- توفر كافة لوازم العمل للعمال .
- المحافظة على وسائل العامة للصندوق

نيابة مديرية المالية و التحصيل :

هذه النيابة تنقسم إلى قسمين :

نيابة المالية و المحاسبة : تتكفل بالعمليات المالية و المحاسبة الخاصة بالمؤسسة من متابعة للتحويلات و تمركز محاسبة المؤسسة و المقاربات المالية .

- تقف على تحيين واثاق التسيير المالي و المحاسبي الضروري لعمليات المراقبة المالية التي يخضع لها الصندوق.

- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية و ضبطها وفق القوانين و التنظيمات المعمول بها.

نيابة التحصيل و المنازعات:

- القيام بتحصيل اشتراكات المستخدمين و السهر على احترام آجال استحقاقها طبقا لقانون الضمان الاجتماعي .

- ترقيم كل مؤمن له اجتماعيا و مستخدم رقم تسجيل وطني .

- متابعة المنازعات الخاصة في مجال الضمان الاجتماعي و اعتمادها على مراقبي أرباب العمل المعتمدين الذين يتابعون

عمل المستخدمين وفق القانون المعمول به في مجال الضمان الاجتماعي (الاجتماعي، ماي 2023).

الفرع الثالث: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراصة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف وسنخص عمال الصندوق من مختلف مصالحه في الادارة المركزية كعينة للدراصة .

المطلب الثاني: أداة القياس

سنتطرق في هذا المطلب إلى أداة القياس التي تمّ الاعتماد عليها في هذه الدراصة من بداية تكوينها إلى عمليّة توزيع الاستبانة، ثمّ اختيار صدق وثبات هذه الأداة.

1- تكوين أداة القياس:

تنقسم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، القسم الأوّل خصّصناه للأسئلة الديمغرافية: "الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والصفة" والقسم الثاني خاص بعوامل الدراصة والذي ضم العامل الأوّل السلوك الإبداعي الذي يحتوي المحاور التالية: القدرة على اتخاذ القرار، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات، تبني التغيير، المخاطرة وروح المجازفة، وسعة الاتصال والعامل الثاني يضم النمط القيادي الذي يحتوي النمط التحولي، النمط الحر، والنمط الديمقراطي.

القسم الأوّل: الخاص بالأسئلة الديمغرافية:

في هذا القسم تمّ إضافة أسئلة حول: الجنس وقيس بـ (ذكر، أنثى)، العمر وقيس بـ (أقل من 25 سنة، من 26 إلى سنة 35، من 36 إلى 45 سنة، من 46 إلى 55، أكثر من 56 سنة)، والمستوى الدراسي (جامعي، ثانوي، متوسط، ابتدائي)، وسنوات الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنة، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، من 21 إلى 25 سنة، من 26 إلى 30 سنة، وأكثر من 30 سنة)، والصفة (دائم أو متعاقد).

القسم الثاني: خاص بعوامل الدراصة والذي ضم العامل الأوّل السلوك الإبداعي والنمط القيادي

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية التي تبين العبارات مع الترميز:

العامل الأول: السلوك الإبداعي

جدول رقم (2-1): العبارات الخاصة بالسلوك الإبداعي

الترميز	العبارات
Q1	عادة ما أطرح أفكارا جديدة
Q2	تتوافر لي القدرة على تجسيدها لأفكار جديدة.
Q3	تفوض لي الصلاحيات الكاملة التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.
Q4	لدي القدرة و الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة مع تحمل كل المسؤولية.
Q5	المؤسسة تقوم بنشر الوعي الإبداعي بين الأفراد
Q6	المكافأة و التحفيز مبدأ المؤسسة في دعم الإبداع والابتكار.
Q7	أحث الآخرين على طرح أفكار جديدة في أعمالهم
Q8	أنشر معلومات عن السلوك الإبداعي.
Q9	يشيرني طرح أفكار جديدة لحل سريع لمواجهة مشاكل عملي
Q10	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وأخطط لمواجهةها
Q11	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين
Q12	ابتكر حلول استثنائية لمشاكل جديدة و حالات مستعصية
Q13	أشعر بالملل من تكرار نفس الإجراءات المتبعة في العمل
Q14	أبتعد عن الروتين في طريقة أدائي لعملي
Q15	أرضى بالجديد في عملي مع عدم تعارضه مع ميولاتي
Q16	أقبل الأفكار الإبداعية مصدرها من خارج المؤسسة وأقوم بمناقشتها مع زملائي
Q17	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى مع احتمال لعدم تقبلها أو نجاحها

Q18	تعتبر الأعمال الصعبة والمعقدة مفضلة على الأعمال الروتينية البسيطة
Q19	أميل للمجازفة أجلاختبار الأفكار الجديدة في العمل خاصة مع توفر فريق مغامر ومجازف
Q20	أرفض الممارسات المهنية الخاطئة ولو كانت شائعة في بيئة العمل
Q21	أطلع على كل المعلومات الصادرة والواردة من الإدارة بشكل يومي
Q22	أستطيع تجاوز التنظيم الرسمي لإتمام إنجاز الأعمال
Q23	أستعين بالعلاقات الشخصية لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة
Q24	أستعين بعلاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية لمشاركة المعارف

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

العامل الثاني: النمط القيادي

جدول رقم (2-2): العبارات الخاصة بالنمط التحولي

الترميز	العبارات
Q25	الإدارة تسعى لترويج رسالة المؤسسة
Q26	الإدارة تشجع الإبداع والابتكار
Q27	الإدارة تقوم بتقييم الوظائف وتجعلها أكثر تحدينا
Q28	الإدارة تقدم نموذجا مثاليا في الممارسة والسلوك.
Q29	الإدارة ترسخ ثقافة مشتركة مع التأكيد على التعاون والاحترام بين العاملين.
Q30	الإدارة تمارس عملية التغيير عمليا
Q31	الإدارة تعامل جميع العاملين بمبدأ العدالة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

جدول رقم (3-2): العبارات الخاصة بالنمط الحر

الترميز	العبارات
Q32	الإدارة تهمل الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
Q33	الإدارة لا تسعى لتبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم
Q34	الإدارة تقوم بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك

Q35	الإدارة لا تشجع المبادرات و المقترحات البناءة.
Q36	الإدارة تركز السلطة لها ولا تفوضها للعاملين بالمؤسسة.
Q37	الإدارة تحفز المرؤوسين بناء على خبرتها أكثر من السلطة الممنوحة له

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

جدول رقم(2-4): العبارات الخاصة بالنمط الديمقراطي

الترميز	العبارات
Q38	الإدارة تحرص على مشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة
Q39	الإدارة تحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركية مختلفة.
Q40	الإدارة تهيأ أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الاستراتيجية المرتبطة بالعمل
Q41	الإدارة تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة.
Q42	الإدارة تنمي أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين.
Q43	الإدارة توفر قنوات اتصال فاعلة بينها وبين العاملين..

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

2- عملية توزيع الاستبيان وجمع البيانات وترميزها

تم توزيع الإستبانة خلال الفترة الممتدة من 2023/05/01 الى 2023/05/10، على عينة الدراسة في صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الطارف، وقمنا بالتواصل المباشر مع الموظفين ، وهذا ما مكّننا من تقديم شرح بسيط حول موضوع البحث والهدف منه، وإعطاء الموظفين الحرية الكاملة في الإجابة، والتأكيد لهم أنّ إجاباتهم تخصّهم، وليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة وهذا للإجابة بصدق على الإستبانة. وتم توزيع 60 إستبانة، منها 59 صحيحة و 01 غير مسترجعة .

بعد عمليّة توزيع الإستبانة وإسترجاعها، باشرنا عمليّة إدخال البيانات وتميزها باللّغة الأجنبيّة، من خلال الحزمة الإحصائية spss.26 ولقد رمّزت جميع العبارات " ب Q1 إلى Q43.

3- قياس صدق وثبات أداة القياس

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدّراسة (الإستبانة)، لذلك تمّ تقنين العبارات الأساسيّة من صدق وثبات الإستبانة كما يلي:

3-1 صدق أداة القياس :

المقصود بصدق الإستبانة التّأكّد من صدق ما أعدّ لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تمّ التّأكّد من صدق أداة الدّراسة من خلال ما يلي:

قبل عمليّة توزيع الإستبانة تمّ عرض الإستبانة على أساتذة محكّمين من النّاحية اللّغوية والعلميّة، وبعد الأخذ بأرائهم تمّ تعديل بعض العبارات، بناءً على المقترحات القيّمة المقدّمة.

3-2 ثبات أداة القياس

يقصد بالثبات الدّرجة التي يحقّق فيها مقياس البحث (الإستبانة) التّناج نفسها في حال تكرار الاختيار، أي نحصل على نفس التّناج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العيّنة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، أو بمعنى آخر أنّ ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العيّنة عدّة مرّات، وقد إستخدم إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وانسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبولاً إحصائيّاً إذا كانت نسبته 70 % وكلّما كانت هذه النسبة كبيرة كلّما كان ثبات الإستبانة قويّ، ونتائج الإختبار موضّحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-5): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغير	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
السلوك الإبداعي	24	0.931
النمط التحولي	7	0.922
النمط الحر	6	0.796

0.844	6	النمط الديمقراطي
0.815	43	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.26

يتّضح من الجدول رقم (2-5) أعلاه أنّ قيمة معاملات الثّبات ألفا كرونباخ مرتفعة لكلّ جزء من أجزاء الإستبانة، حيث تراوحت ما بين 0.796 كحدّ أدنى و 0.931 كحدّ أعلى، كما بلغت القيمة الكليّة لمعامل الثّبات ألفا كرونباخ لجميع العبارات 0.815، تشير إلى أنّ معامل ثبات الإستبانة قويّ.

وبالتالي يمكن اعتبارها صالحة لأغراض البحث العلميّ كونها أعلى من النسبة المقبولة، والتي تبلغ 70%، ومنه فالإستبانة تتمتّع بدرجة عالية من الثّبات، ممّا يجعل الطلبة على ثقة تامّة بصحّتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدّراسة وإختبار الفرضيات.

4- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

تم الاعتماد على التحليل الوصفي ، والعديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائي statistical package for social sciences والمعروف بإختصار (spss) قصد تحقيق أهداف الدّراسة، إختبار فرضياتها، تحليل البيانات التي تمّ تجميعها، وتوضيح التأثيرات ما بين متغيّرات الدّراسة. ويمكن ذكر هذه الأساليب فيما يلي: التكرارات النسبيّة والمئويّة لوصف المتغيّرات الديمغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة؛ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات الدّراسة؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان أهميّة عبارات الإستبانة؛ الإنحدار الخطّي البسيط للفرضيات.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبانة

بعد معرفة الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع دراستنا، سنباشر من خلال المبحث الثالث تحليل النتائج المتحصّل عليها من خلال الإستبانة.

المطلب الأوّل: تحليل النتائج المتعلقة بالأسئلة الديموغرافية:

سنعرض من خلال هذا المطلب الخصائص الديموغرافية للعينة المستجوبة، وذلك من خلال المتغيرات: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

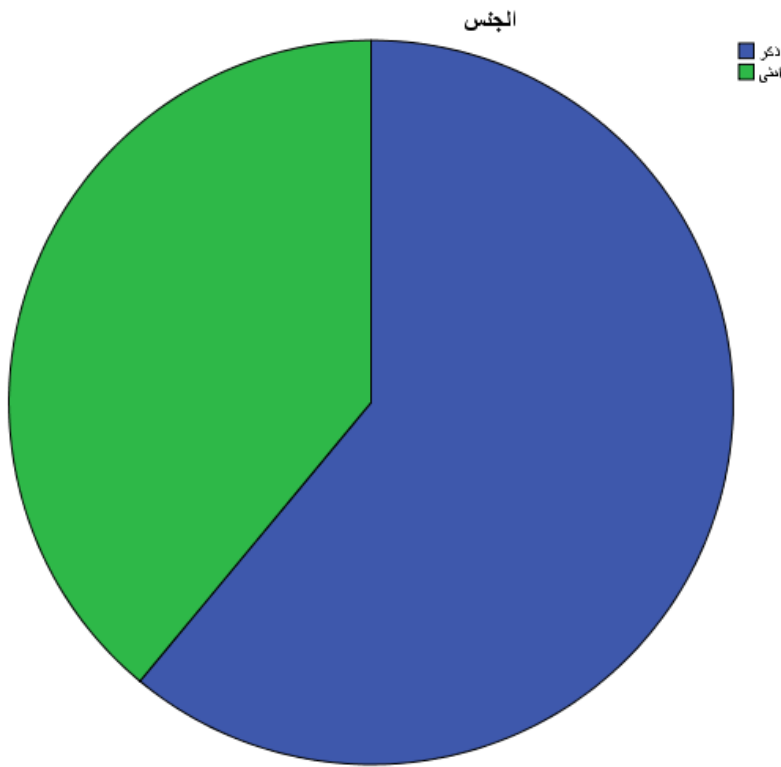
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	61%
	أنثى	23	39%
	المجموع	59	100%
المجموع		58	98.3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

الجنس: سنوضح من خلال التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الموظفين.

الشكل رقم (2-2): دائرة نسبية توضح توزيع الجنس في العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.26

نلاحظ من خلال الشّكل أنّ أغلبيّة عيّنة الدّراسة هم ذكور، إذ يشكّلون نسبة 61% من مجموع الموظفين في عيّنة الدّراسة، بينما نسبة الإناث تمثّل فقط 39%.

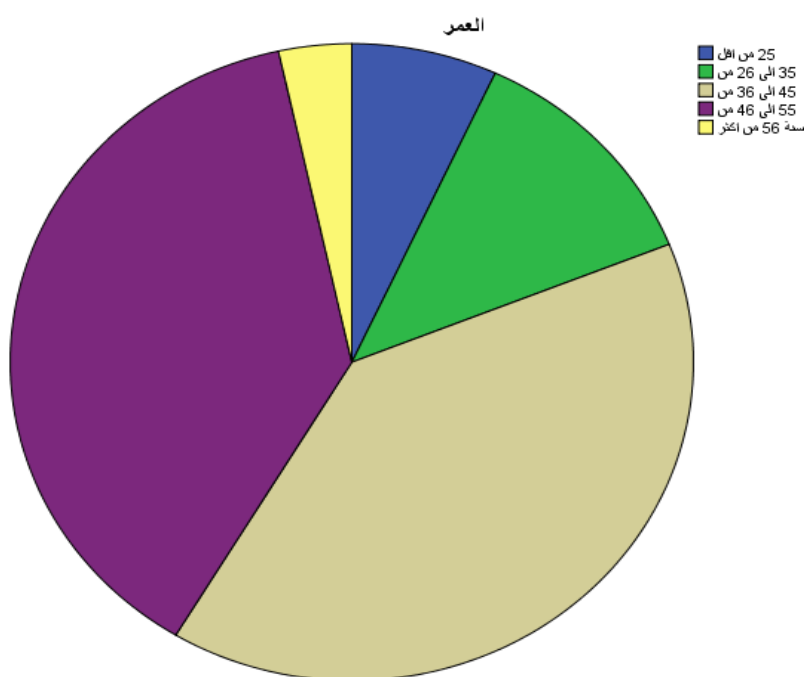
الجدول رقم (2-7): نسبة توزيع عيّنة الدّراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	4	6.8%
	من 26 إلى 35 سنة	7	11.9%
	من 36 إلى 45 سنة	23	39.0%
	من 46 إلى 55	22	37.3%
	أكثر من 56 سنة	2	3.4%
المجموع		58	98.3%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.26

العمر: يمكن توضيح أعمار الموظفين في التمثيل الدائرة النسبية التالي:

الشكل رقم (2-3): دائرة نسبية توضح نسبة توزيع عينة الدّراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.26

الملاحظ من الشكل أنّ الفئة العمرية المسيطرة على عيّنة الدّراسة هي: من 36 إلى 45 سنة بنسبة 39%، تليها الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بنسبة 37.3%، ثمّ تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 بنسبة 11.9%، ثمّ تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 6.8%، ثمّ الفئة العمرية أكثر من 56 سنة بنسبة 3.4% والتي تمثل اقل نسبة في عينة الدراسة بسبب احالة على التقاعد الاختياري لهذه الشريحة العمرية.

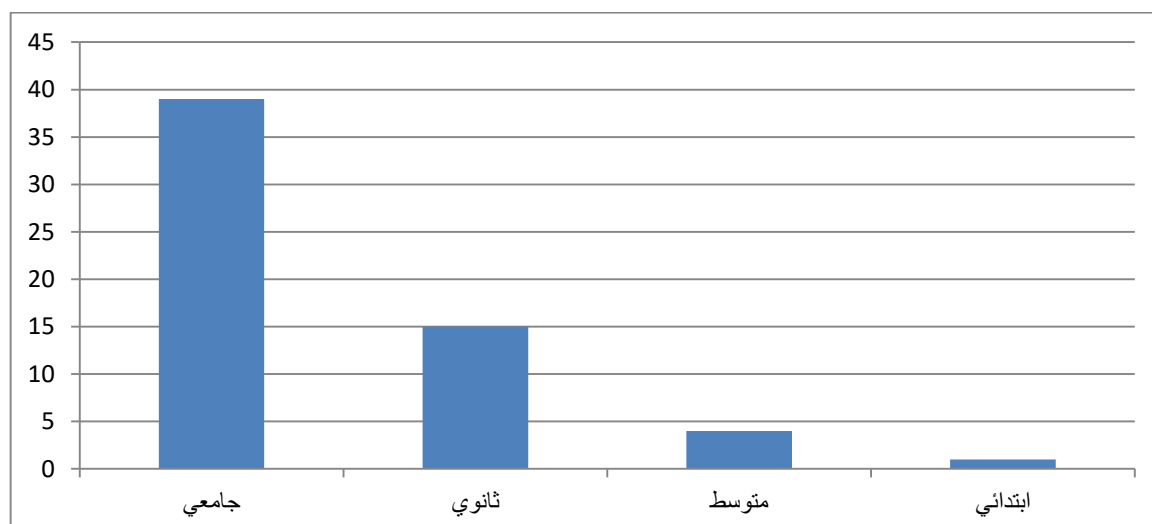
الجدول رقم (2-8): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	متوسط	4	6.8%
	ثانوي	15	25.4%
	جامعي	39	66.1%
	ابتدائي	1	1.7%
المجموع		59	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.26

المستوى الدراسي: يمكن توضيح توزيع العينة حسب المستويات الدراسية كما نلاحظ من خلال مخطط الأعمدة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): مخطط أعمدة يمثل المستوى الدراسي في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الملاحظة من الشكل: من خلال مخطط الأعمدة يتضح لنا أن المستوى الغالب في العينة هو المستوى الجامعي 66.1% يليه الثانوي بنسبة 25.4% وثالثا المتوسط بنسبة 6.8% ثم الابتدائي بنسبة 1.7%.

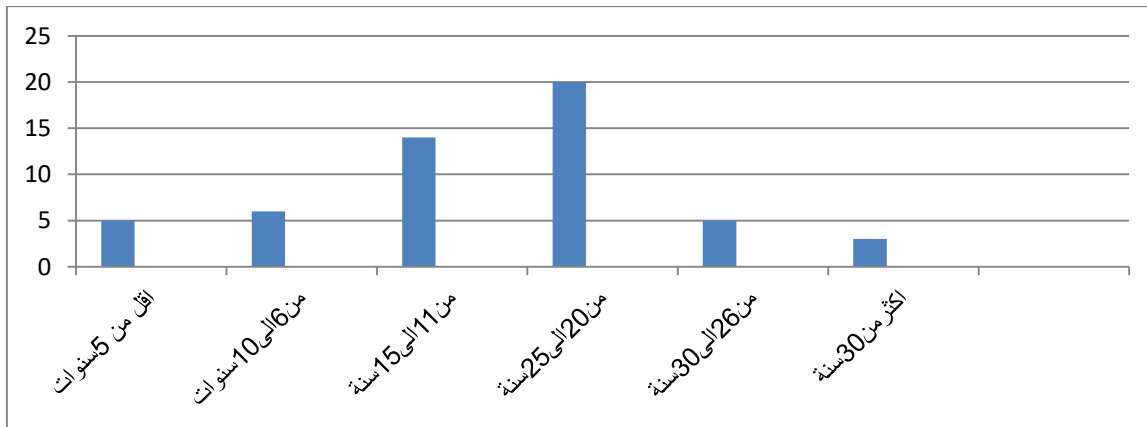
سنوات الخبرة المهنية: يمكن توضيح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من 5	5	8.5%
	من 6 إلى 10	6	10.2%
	من 11 إلى 15	14	23.7%
	من 16 إلى 20	20	33.9%
	من 21 إلى 25	5	8.5%
	من 26 إلى 30	3	5.1%
	أكثر من 30	5	8.5%
المجموع		58	98.3%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.

سنوات الخبرة: يمكن توضيح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة كما نلاحظ من خلال مخطط الأعمدة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): مخطط أعمدة يمثل سنوات الخبرة المهنية في عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

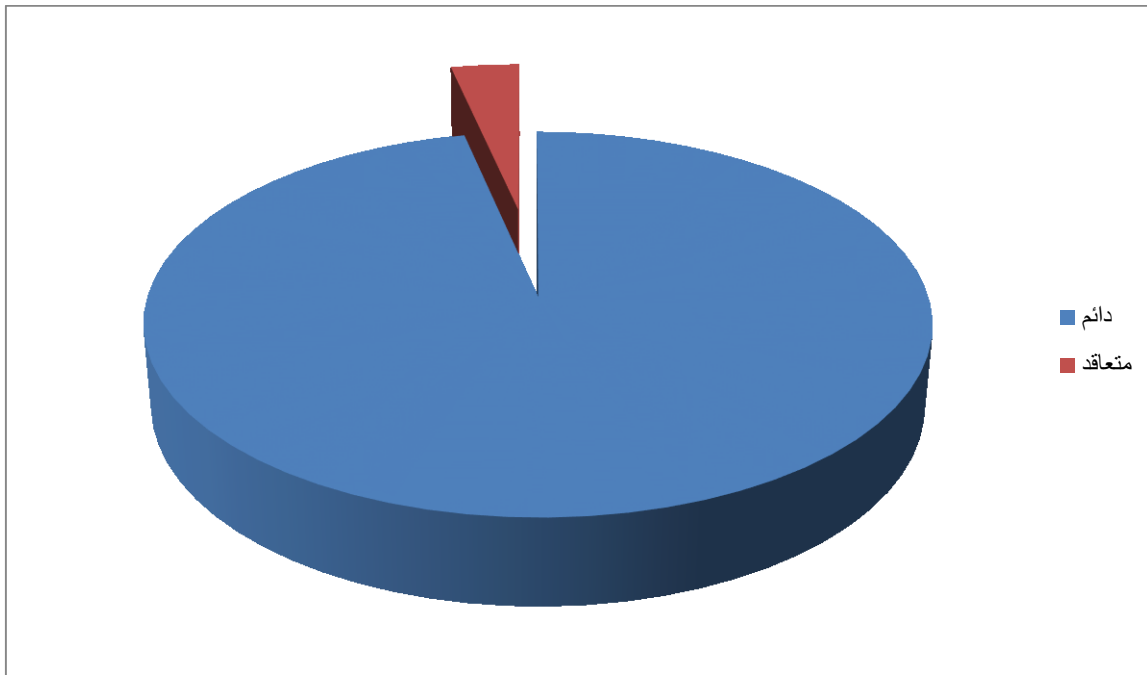
من خلال النتائج نلاحظ أن أكثر أفراد العينة من الفئة ذات الاقدمية من 20 الى 25 سنة بنسبة 33.9% وذلك نتيجة إنشاء مقرها الأولي في 2007/01/21. ثم تليها الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 23.7% ثم الفئة من 10 الى 6 سنوات بنسبة 10.2% وتليها الفئتين اقل من 5 سنوات وأكثر من 30 سنة بنسبة 8.5%.

الجدول رقم (2-10): توزيع لأفراد العينة حسب الصفة المهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الصفة	دائم	57	96.6%
	متعاقد	2	3.4%
المجموع		59	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (2-6): دائرة نسبية توضح نسبة توزيع عينة الدراسة حسب الصفة .



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال النتائج نلاحظ ان جل الموظفين في الصندوق هم دائمون وذلك للحفاض على خصوصية الصندوق.

المطلب الثاني: تحليل عبارات و عوامل الدراسة

قمنا بدراسة محورين:

المحور الأول: السلوك الابداعي

يتناول الجدول رقم (2-11) تحليل عبارات السلوك الابداعي المكونة للمحور الأول للإستبانة بالإنحراف

المعياري والمتوسط الحسابي حسب إجابة أفراد العينة.

الجدول رقم(2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك الابداعي

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدلول الوسط الحسابي
عادة ما أطرح أفكارا جديدة	1.11967	3.4746	عال
تتوافر لي القدرة على تجسيدا لأفكار الجديدة.	1.05378	3.4237	عال
تفوض لي الصلاحيات الكاملة التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	1.10649	2.9123	متوسط
لدي القدرة و الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة مع تحمل كل المسؤولية.	1.20129	3.2364	متوسط
المؤسسة تقوم بنشر الوعي الإبداعي بين الأفراد	1.29835	2.7759	متوسط
المكافأة والتحفيز مبدأ المؤسسة في دعم الإبداع والابتكار.	1.19144	2.8103	متوسط
أحث الآخرين على طرح أفكار الجديدة في أعمالهم	1.22514	2.9107	متوسط
أنشر معلومات عن السلوك الإبداعي.	1.19183	2.8750	متوسط
يثيرني طرح أفكار جديدة لحل سريع لمواجهة مشاكل عملي	1.03886	3.3929	متوسط
لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وأخطط لمواجهةها	1.06400	3.2712	متوسط
أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	1.19257	3.2000	متوسط
ابتكر حلول استثنائية لمشاكل جديدة وحالات مستعصية	1.06756	3.2881	متوسط

عالم	3.4483	1.21644	أشعر بالملل من تكرار نفس الإجراءات المتبعة في العمل
متوسط	3.2105	1.20619	أبتعد عن الروتين في طريقة أدائي لعملي
عالم	3.4717	1.08493	أرضى بالجديد في عملي مع عدم تعارضه مع ميولاتي
متوسط	3.1818	1.18776	أقبل الأفكار الإبداعية مصدرها من خارج المؤسسة وأقوم بمناقشتها مع زملائي
متوسط	2.8136	1.16670	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى مع احتمال لعدم تقبلها أو نجاحها
متوسط	3.0172	1.27721	تعتبر الأعمال الصعبة والمعقدة مفضلة على الأعمال الروتينية البسيطة
متوسط	2.6491	1.17247	أميل للمجازفة الاختبار الأفكار الجديدة في العمل خاصة مع توفر فريق مغامر ومجازف
عالم	3.5517	1.21644	أرفض الممارسات المهنية الخاطئة ولو كانت شائعة في بيئة العمل
متوسط	2.8929	1.34406	أطلع على كل المعلومات الصادرة والواردة من الإدارة بشكل يومي
منخفض	2.5439	1.21111	أستطيع تجاوز التنظيم الرسمي لإتمام إنجاز الأعمال
متوسط	2.9259	1.13023	أستعين بالعلاقات الشخصية لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة
متوسط	3.0909	1.23637	أستعين بعلاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية لمشاركة المعارف
متوسط	3.0935	6.9772	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

التحليل: إنطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي السلوك الإبداع يبلغ 3.0935 بإنحراف معياري 6.9772، وهذا مايدلّ على أنّ عبارات السلوك الإبداعي متوسطة.

المحور الثاني : النمط القيادي:

1- النمط التحولي:

يتناول الجدول رقم (2-12) تحليل عبارات النمط التحولي المكونة للمحور الثاني للإستبانة بالإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي مع مدلولاً لوسط الحسابي لكل عبارة حسب إجابة أفراد العينة.

الجدول رقم(2-12): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات النمط التحولي

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدلول الوسط الحسابي
الإدارة تسعى لترويج رسالة المؤسسة	1.22586	3.3793	متوسط
الإدارة تشجع الإبداع والابتكار	1.15107	3.0508	متوسط
الإدارة تقوم بتقييم الوظائف وتجعلها أكثر تحديثاً	1.24803	2.8727	متوسط
الإدارة تقدم نموذجاً مثالياً في الممارسة والسلوك.	1.16513	2.8966	متوسط
الإدارة ترسخ ثقافة مشتركة مع التأكيد على التعاون والاحترام بين العاملين.	1.21346	3.0345	متوسط
الإدارة تمارس عملية التغيير عملياً	1.18674	2.8276	متوسط
الإدارة تعامل جميع العاملين بمبدأ العدالة	1.26986	2.7843	متوسط
المجموع	9.9204	2.9803	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

التحليل: إنطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للنمط التحولي بلغ 2.9803 بإنحراف معياري 9.9204، وهذا ما يدلّ على أنّ عبارات النمط التحولي متوسط.

2- النمط الحر:

يتناول الجدول رقم (2-13) تحليل عبارات النمط الحر المكونة للمحور الثاني للإستبانة بالإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي مع مدلول الوسط الحسابي لكل عبارة حسب إجابة أفراد العينة.

الجدول رقم(2-13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات النمط الحر

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدلول الوسط الحسابي
الإدارة تهمل الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل	1.03537	2.6552	متوسط
الإدارة لا تسعى لتبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم	1.06319	2.5345	متوسط
الإدارة تقوم بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك	1.05421	2.6250	متوسط
الإدارة لا تشجع المبادرات و المقترحات البناءة.	1.20028	2.7966	متوسط
الإدارة تركز السلطة لها ولا تفوضها للعاملين بالمؤسسة.	1.23373	2.9286	متوسط
الإدارة تحفز المرؤوسين بناء على خبرتها أكثر من السلطة الممنوحة له	1.14160	2.9825	متوسط
المجموع	7.9957	2.7429	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

التحليل: إنطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للنمط الحر بلغ 2.7429 ب إنحراف معياري 7.9957، وهذا مايدلّ على أنّ عبارات النمط الحر متوسطة.

3- النمط الديمقراطي:

يتناول الجدول رقم (2-14) تحليل عبارات النمط الديمقراطي المكونة للمحور الثاني للإستبانة بالإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي مع مدلول الوسط الحسابي لكل عبارة حسب إجابة أفراد العينة.

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدلول الوسط الحسابي
الإدارة تحرص على مشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة	1.14998	2.8966	متوسط
الإدارة تحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركية مختلفة.	1.10988	2.9825	متوسط
الإدارة تهيأ أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل	1.10832	2.7069	متوسط
الإدارة تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة.	1.13904	2.6071	متوسط
الإدارة تنمي أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين.	1.26627	2.6379	متوسط
الإدارة توفر قنوات اتصال فاعلة بينها وبين العاملين.	1.34473	2.6780	متوسط
المجموع	9.1625	2.7486	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

التحليل: إنطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للنمط الديمقراطي بلغ 2.9803 بإنحراف معياري 9.9204، وهذا مايدلّ على أنّ عبارات النمط الديمقراطي متوسطة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدّراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إختبار فرضيات الدّراسة المطروحة بناءً على التّائج المتوصّل إليها، ثمّ مناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدّراسة

بناءً على ما تمّ التّوصّل إليه من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26، سنقوم بإختبار فرضيات الدّراسة المطروحة كما يلي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي التحولي و السلوك الإبداعي.

سنوضح العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط التحولي للقيادة في الجدول التالي:

جدول (2-15): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط التحولي للقيادة

	السلوك الإبداعي	النمط التحولي
Pearson Correlation	1	.418**
Sig. (2-tailed)		.001
N	59	59
Pearson Correlation	.418**	1
Sig. (2-tailed)	.001	
N	59	59

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

ومن الجدول يمكننا القول انه هنالك علاقة ارتباطية طردية بين السلوك الإبداعي وبين النمط القيادي التحولي ب

41.8% ذو دلالة إحصائية $P \text{ value} = 0.001$ أي اقل من 0.05.

من خلال الجدول (2-15) يمكننا القول ان الفرضية مقبولة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الحر و السلوك الإبداعي.

سنوضح العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الحر للقيادة في الجدول التالي

جدول (2-16): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الحر للقيادة

	السلوك الإبداعي	النمط الحر
Pearson Correlation	1	.242
Sig. (2-tailed)		.065
N	59	59
Pearson Correlation	.242	1
Sig. (2-tailed)	.065	
N	59	59

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

ومن الجدول يمكننا القول انه الفرضية مرفوضة لان الدلالة إحصائية $P \text{ value} = .065$ أكبر من $.005$.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي.

سنوضح العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الديمقراطي للقيادة في الجدول التالي:

جدول (2-17): العلاقة بين السلوك الإبداعي والنمط الديمقراطي للقيادة

	السلوك الإبداعي	النمط الديمقراطي
Pearson Correlation	1	.468**
Sig. (2-tailed)		.000
N	59	59
Pearson Correlation	.468**	1
Sig. (2-tailed)	.000	

N	59	59
---	----	----

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss v26

ومن الجدول يمكننا القول انه هنالك علاقة ارتباطيه طردية بين السلوك الإبداعي وبين النمط القيادي الديمقراطي ب 46.8% ذو دلالة إحصائية $P \text{ value} = 0.000$ أي اقل من 0.05. من خلال الجدول (2-17) يمكننا القول إن الفرضية مقبولة.

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول التالي:

جدول (2-18): نتيجة اختبار الفرضيات

نتيجة الفرضية	الفرضية	رقم الفرضية
مقبولة	هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي التحولي و السلوك الإبداعي	الفرضية الأولى
مرفوضة	هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الحر و السلوك الإبداعي	الفرضية الثانية
مقبولة	هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي	الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج وفرضيات الدراصة

– مناقشة الفرضية الأولى "هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي التحولي والسلوك الإبداعي"

من خلال نتائج الجدول رقم (2-15) يظهر لنا أن هنالك ارتباط بين النمط القيادي التحولي وبين السلوك الإبداعي وهذا راجع الى ان النمط التحولي يعطي للعامل القدرة و الرغبة في التغيير و الابداع لمواكبة العصرنة في التسير واداء المهام لرفع جودة الخدمات وتطوير الصندوق، وكذلك لان الإدارة تشجع الابداع والابتكار مع ترسخ ثقافة مشتركة مع التأكيد على التعاون والاحترام بين العاملين.

2- مناقشة الفرضية الثانية "هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الحر للقيادة والسلوك الإبداعي"

من خلال نتائج الجدول رقم (2-16) يظهر لنا أن الفرضية مرفوضة وهذا يرجع الى ان هذا النمط لا تسعى الإدارة من خلاله لتبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم و تقوم بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك ولا تشجع المبادرات والمقترحات البناءة وتركز الادارة السلطة لها ولا تفوضها للعاملين بالمؤسسة.

3- مناقشة الفرضية الثالثة " هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي "

من خلال نتائج الجدول رقم (2-17) يظهر لنا انه توجد علاقة موجبة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي وهذا يرجع الى ان هذا الأسلوب تحرص فيه الإدارة على مشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة وتحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركية مختلفة وتشجع الادارة فيه العاملين على طرح أفكار جديدة.

خاتمة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الدّراسة الميدانيّة، والتي قمنا من خلالها بتحليل أسئلة الاستبانة التي تمّ توزيعها على عيّنة الدّراسة بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الطارف، وذلك من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصّة بالدّراسة، والتي تمّ تحليلها عن طريق برنامج spss v.26 من أجل اختبار فرضيّات الدّراسة المطروحة، وبعد تحليل ومناقشة النتائج المتوصّلة إليها أتضح لنا لدى الموظفين سلوك إبداعي عال مع تطبيق النمط القيادي التحولي، كما توجد القدرة العالية في الإبداع عند تطبيق النمط القيادي الديمقراطي وهذا ما تؤكده الفرضيتين الأولى والثالثة.

كما تبين لنا من خلال الفرضية الثانية انه لا توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والسلوك الإبداعي.



الخاتمة:

تعمل المؤسسات في العصر الحالي على الاستثمار في العنصر البشري من خلال مكافأة عاملها و تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات لما لهم من دور كبير في تحسين اداء المؤسسة و تطويرها و ذلك بتوفير مناخ عمل ملائم و متجدد يساعد العاملين على الإبداع في القيام بمهامهم ووظائفهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وعلية حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة احد المواضيع المهمة المتعلقة بالابداع الوظيفي و مدى تاثره بالنمط القيادي المتبع فيها. حيث اشتملت هذه الدراسة على الجانب النظري مفاهيم عامة حول القيادة ، النمط القيادي و السلوك الإبداعي ، اما الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه الى دراسة مدى تاثير النمط القيادي المتبع في صندوق الضمان الاجتماعي للطرف على السلوك الإبداعي للعاملين فيها ، وتحليل النتائج المتوصل اليها عن طريق اداة الدراسة و هي الاستبيان .

النتائج:

- توجد علاقة موجبة بين النمط القيادي التحولي والسلوك الإبداعي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.
- توجد علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والسلوك الإبداعي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.
- لا توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والسلوك الإبداعي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي.
- النمط القيادي له دور كبير في تحفيز العاملين و المشاركة في اتخاذ القرارات
- النمط القيادي المتبع في صندوق الضمان الاجتماعي له دور كبير في التأثير على السلوك الإبداعي للموظفين و منه تحقيق أهدافه .

التوصيات:

- توفير مناخ عمل ملائم يساعد العاملين من ممارسة مهامهم بكفاءة أكثر
- يجب على القادة الإداريين أن يكونوا ميدانيين أكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب و بدلا من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للتجوال في مكاتب الموظفين و مواقع العمل بما يسمح بالاتصال المباشر بالمرؤوسين و الاطلاع على مشاكلهم و مناقشة الحلول معهم.

-
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم من أهم الإجراءات التي تساعد على تطوير وتقديم أفكار إبداعية و متجددة .
 - يجب على المؤسسة ان تعتمد نمط قيادي يساعد العاملين على طرح أفكار واعتماد أساليب جديدة للعمل تؤدي إلى تحسين أدائها وتطويرها.



قائمة المراجع

المراجع العربية:

أحمد محمد أحمد السيد. (2021). أثر توافر فرص التعلّم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين-دراسة ميدانية- . الجزائر.

أسامة خيري. (2014). القيادة الاستراتيجية. ط1، دار الياية للنشر والتوزيع - عمان: الأردن.
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. (ماي 2023). وثيقة تعريفية بمديرية الضمان الاجتماعي. الطارف، الجزائر

بلال خلف السكارنه. (ط1- 2011 م). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
تفريغ أمال و هادي نور الهدى. (2019 - 2020). النمط القيادي وأثره على أداء العاملين. أدرار.
حداد أحمد بسام. (2018-2019). دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية. الجزائر.
رمضان عمومن. (2013- 2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الأداء الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

زاهد محمد ديري. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع - ط2011: عمان.
سيف الدين جلال رشوان، الطاهر أحمد محمد علي. (السودان). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين. صفحة ص23.

شهر عدلان لحلو طيوش. (2020 - 2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين.
عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع - عمان: الأردن.

عاكف لطفي خصاونه. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.

عميد عادل محمد الشديفات. (2021). إدار في وزارة التربية والتعليم الأردن. (10, 2, 2021, HNSJ).

لعمور رميلة. مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري. دراسة حالة في إدارة محلية - غرداية: غرداية.
وهيبة الزواني وعقيلة نزلي. (2012 - 2013). الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين. ورقلة.

وهيبة زواني، عقيلة نزلي. (2012 - 2013). الأنماط القيادية ودورها في تنمية الكفاءات العاملين. ورقة.

المراجع الأجنبية:

Bass, B. &. (1994). Through transformational leadership. *Organizational effectiveness* .

Shin, S. T. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity. *Academy of Management journal* , 55.





جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية.

استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الاعمال تحت عنوان:

" أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة حالة "صندوق الضمان الاجتماعي - الطارف-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وشكراً.

الأستاذ المشرف: بوسيف سيداحمد

الطالبة لعشب رشيدة - لعشب سعاد

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية

❖ ضع علامة X أمام الخانة المناسبة.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 25 سنة من إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة من إلى 55 سنة
أكثر من 56 سنة

3. المستوى الدراسي /

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. سنوات الخبرة / أقل من 5 سنة من 6 إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

من 21 إلى 25 سنة من 26 إلى 30 سنة

أكثر من 30 سنة

5. الصفة / دائم متعاقد

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

❖ العامل الأول: السلوك الإبداعي

العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القدرة على اتخاذ القرارات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عادة ما أطرح أفكارا جديدة						
تتوافر لي القدرة على تجسيدا لأفكار الجديدة.						
تفوض لي الصلاحيات الكاملة التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.						
لدي القدرة و الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة مع تحمل كل المسؤولية.						
تشجيع الإبداع		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المؤسسة تقوم بنشر الوعي الإبداعي بين الأفراد						
المكافأة و التحفيز مبدأ المؤسسة في دعم الإبداع والابتكار.						
أحث الآخرين على طرح أفكار جديدة في أعمالهم						
أنشر معلومات عن السلوك الإبداعي.						
الحساسية للمشكلات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يثيرني طرح أفكار جديدة لحل سريع لمواجهة مشاكل عملي						
لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وأخطط لمواجهةها						
أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين						
ابتكر حلول استثنائية لمشاكل جديدة وحالات مستعصية						
تبني التغيير		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أشعر بالملل من تكرار نفس الإجراءات المتبعة في العمل						
أبتعد عن الروتين في طريقة أدائي لعملي						
أرضى بالجديد في عملي مع عدم تعارضه مع ميولي						
أقبل الأفكار الإبداعية مصدرها من خارج المؤسسة وأقوم بمناقشتها مع زملائي						
المخاطرة وروح المجازفة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى مع احتمال لعدم تقبلها أو نجاحها						

الملاحق

					تعتبر الأعمال الصعبة والمعقدة مفضلة على الأعمال الروتينية البسيطة
					أميل للمجازفة من أجل اختبار الأفكار الجديدة في العمل خاصة مع توفر فريق مغامر ومجازف
					أرفض الممارسات المهنية الخاطئة ولو كانت شائعة في بيئة العمل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	سعة الاتصالات
					أطلع على كل المعلومات الصادرة والواردة من الإدارة بشكل يومي
					أستطيع تجاوز التنظيم الرسمي لإتمام إنجاز الأعمال
					أستعين بالعلاقات الشخصية لتنفيذ الأفكار والأساليب الجديدة
					أستعين بعلاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية لمشاركة المعارف

❖ العامل الثاني: النمط القيادي.

❖ تكون الإجابة بوضع علامة X أمام الخيار الذي يناسبك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس
					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النمط التحويلي
					الإدارة تسعى لترويج رسالة المؤسسة
					الإدارة تشجع الإبداع والابتكار
					الإدارة تقوم بتقييم الوظائف وتجعلها أكثر تحديثاً
					الإدارة تقدم نموذجاً مثالياً في الممارسة والسلوك.
					الإدارة ترسخ ثقافة مشتركة مع التأكيد على التعاون و الاحترام بين العاملين.
					الإدارة تمارس عملية التغيير عملياً
					الإدارة تعامل جميع العاملين بمبدأ العدالة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النمط الحر
					الإدارة تهمل الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
					الإدارة لا تسعى لتبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم
					الإدارة تقوم بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك
					الإدارة لا تشجع المبادرات و المقترحات البناءة.
					الإدارة تركز السلطة لها و لا تقوضها للعاملين بالمؤسسة.
					الإدارة تحفز المرؤوسين بناء على خبرتها أكثر من السلطة الممنوحة له

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النمط الديمقراطي
					الإدارة تحرص على مشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة
					الإدارة تحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركيه مختلفة.
					الإدارة تهيأ أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
					الإدارة تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة.
					الإدارة تنمي أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين.
					الإدارة توفر قنوات اتصال فاعلة بينها وبين العاملين..



الملاحق: مخرجات SPSS

قياس ثبات أداة القياس

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		16-MAY-2023 23:24:04
Comments		
Input	Data	D:\work\تأطير وليسنسالماستر\2022 2023\ارشيدة\spss1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

الفاكرونباخ للسلوك الابداعي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	66.1
	Excluded ^a	20	33.9
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	24

RELIABILITY

/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

الفاكرونباخ النمط التحويلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	74.6
	Excluded ^a	15	25.4
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	7

RELIABILITY

/VARIABLES=Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

الفكرونباخ للنمط الحر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	88.1
	Excluded ^a	7	11.9
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	6

الفكرونباخ للنمط الديمقراطي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	86.4
	Excluded ^a	8	13.6
	Total	59	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	6

تحليل النتائج المتعلقة بالأسئلة الديموغرافية

Frequency Table

الجنس

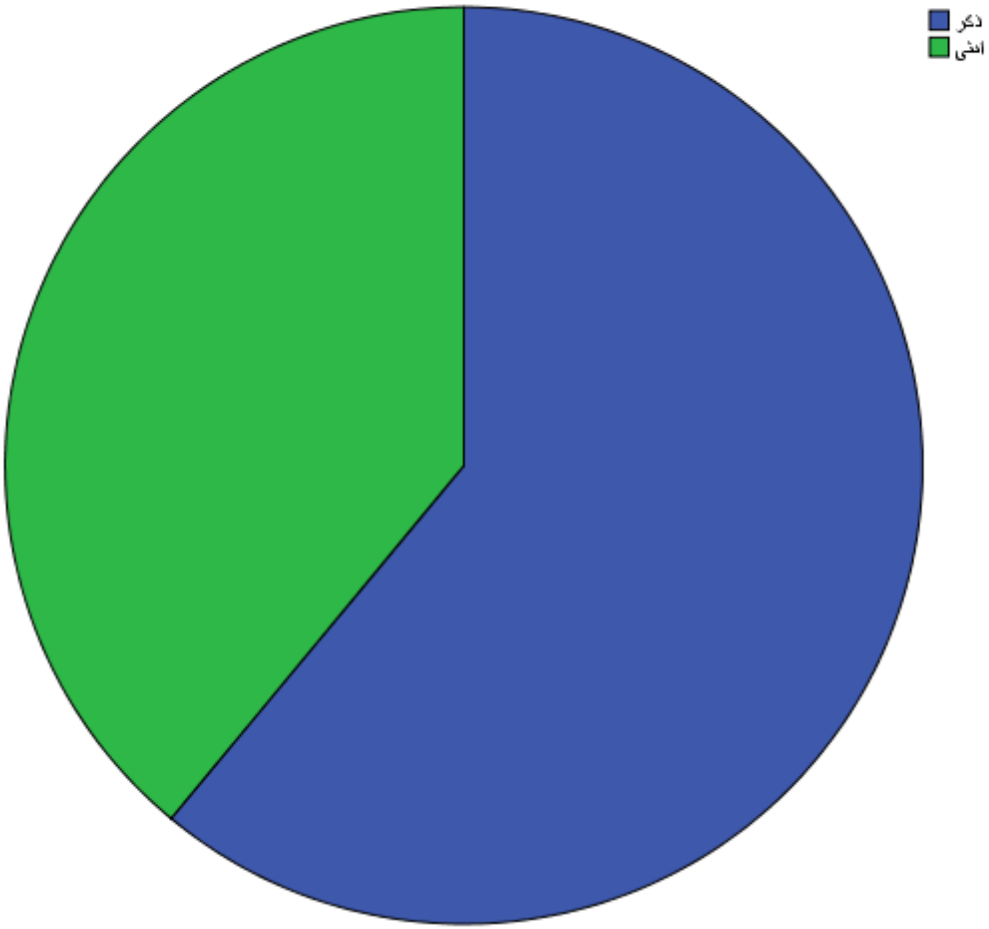
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	61.0	61.0	61.0
	انثى	23	39.0	39.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

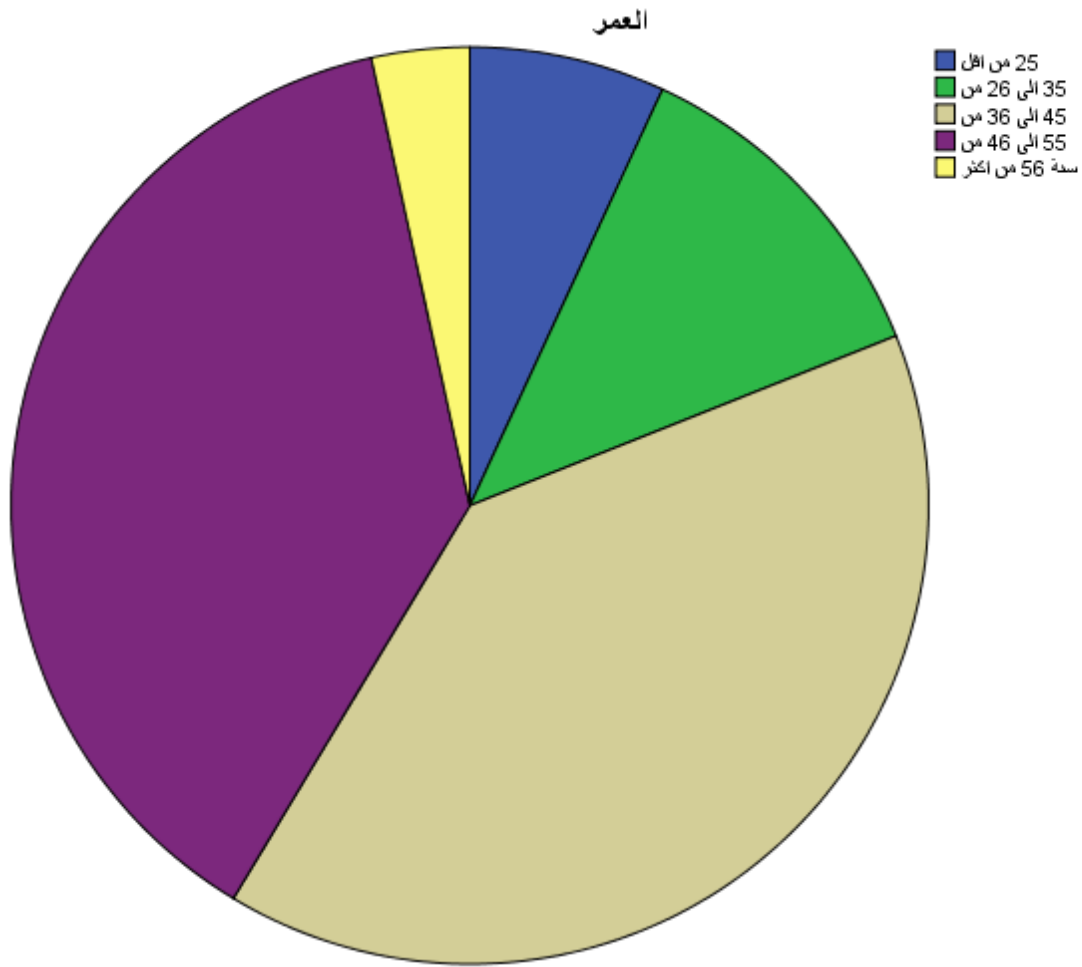
العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 اقل من	4	6.8	6.9	6.9
	35 الى 26 من	7	11.9	12.1	19.0
	45 الى 36 من	23	39.0	39.7	58.6
	55 الى 46 من	22	37.3	37.9	96.6
	سنة 56 اكثر من	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		59	100.0		

Pie Chart

الجنس





Frequency Table

الدراسي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	4	6.8	6.8	6.8
ثانوي	15	25.4	25.4	32.2
جامعي	39	66.1	66.1	98.3
6.00	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 اقل من	5	8.5	8.6	8.6
سنوات 10 الى 6 من	6	10.2	10.3	19.0
15 الى 11 من	14	23.7	24.1	43.1
20 الى 16 من	20	33.9	34.5	77.6
25 الى 21 من	5	8.5	8.6	86.2
30 الى 26 من	3	5.1	5.2	91.4
7.00	5	8.5	8.6	100.0
Total	58	98.3	100.0	
Missing System	1	1.7		
Total	59	100.0		

الصفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائم	57	96.6	96.6	96.6
متعاقد	2	3.4	3.4	100.0
Total	59	100.0	100.0	

تحليل عبارات عوامل الدراسة

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	59	3.4746	1.11967
Q2	59	3.4237	1.05378
Q3	57	2.9123	1.10649
Q4	55	3.2364	1.20129
Q5	58	2.7759	1.29835
Q6	58	2.8103	1.19144
Q7	56	2.9107	1.22514
Q8	56	2.8750	1.19183
Q9	56	3.3929	1.03886
Q10	59	3.2712	1.06400
Q11	55	3.2000	1.19257
Q12	59	3.2881	1.06756
Q13	58	3.4483	1.21644
Q14	57	3.2105	1.20619
Q15	53	3.4717	1.08493
Q16	55	3.1818	1.18776
Q17	59	2.8136	1.16670
Q18	58	3.0172	1.27721
Q19	57	2.6491	1.17247
Q20	58	3.5517	1.21644
Q21	56	2.8929	1.34406
Q22	57	2.5439	1.21111
Q23	54	2.9259	1.13023
Q24	55	3.0909	1.23637
الابداعي السلوك	59	3.0935	.69772
Valid N (listwise)	39		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q25	58	3.3793	1.22586
Q26	59	3.0508	1.15107
Q27	55	2.8727	1.24803
Q28	58	2.8966	1.16513
Q29	58	3.0345	1.21346
Q30	58	2.8276	1.18674
Q31	51	2.7843	1.26986
التحويلي النمط	59	2.9803	.99204
Valid N (listwise)	44		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q32	58	2.6552	1.03537
Q33	58	2.5345	1.06319
Q34	56	2.6250	1.05421
Q35	59	2.7966	1.20028
Q36	56	2.9286	1.23373
Q37	57	2.9825	1.14160
الحر النمط	59	2.7429	.79957
Valid N (listwise)	52		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q38	58	2.8966	1.14998
Q39	57	2.9825	1.10988
Q40	58	2.7069	1.10832
Q41	56	2.6071	1.13904
Q42	58	2.6379	1.26627

Q43	59	2.6780	1.34473
الديمقراطي النمط	59	2.7486	.91625
Valid N (listwise)	51		

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

Correlations

		الابداعي السلوك	التحويلي النمط
الابداعي السلوك	Pearson Correlation	1	.418**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	59	59
التحويلي النمط	Pearson Correlation	.418**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	59	59

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

Correlations

		الابداعي السلوك	الحر النمط
الابداعي السلوك	Pearson Correlation	1	.242
	Sig. (2-tailed)		.065
	N	59	59
الحر النمط	Pearson Correlation	.242	1
	Sig. (2-tailed)	.065	
	N	59	59

Correlations

		الابداعي السلوك	الديمقراطي النمط
الابداعي السلوك	Pearson Correlation	1	.468**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	59	59
الديمقراطي النمط	Pearson Correlation	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	59	59

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

