



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة عينة : (البنوك السودانية)

The effect of leadership styles on the
creative behavior of employees

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSC)

إشراف :-

د/ الطاهر محمد احمد

إعداد الطالب :-

سيف الدين جلال رشوان همد

1438هـ - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[النمل: 19]

الإهداء

إلى روح والدي العزيز الذي كان مرشدي الأول في هذه الحياة والسند الذي أمسكت بيده
في طفولتي لإبداء أول خطوات حياتي وأسير علي قدمي متحديا كل الصعاب نحو تحقيق
أهدا في وأحلامي لا يتين عنها عشرات الأيام وصعابها .

إلى والدتي التي ما توانت عن دعمي ومؤانرتي في مسار الحياة منذ نعومة أظفري التجيء إلى
صدرها المحنون لأسدل ستار الإرهاق والتعب حفظك الله ومرعاكي وامدكي
الصحة والعافية والعمر المديد

إلى كل أفراد أسرتي الصغيرة التي أحبها من أعماق قلبي وأكن لها كل الاحترام
حفظكم الله

إلى أخي وصديقي العزيز: محمد الطيب إسماعيل الرجل المغوار الجسور (أبوضراع)

أهديكم هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿ومن شكر فأنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم﴾ (النمل: 40)

هي الأيام تمضي والسنين تدور لتعلن لنا ميعاد نهاية الرحلة وفي هذه اللحظة ترتجف المعاني كلما ويأبى اليراع زرفه المداد وتأبى الكلمات الاجتماع لتشكل أجزل عبارات الشكر والتقدير وتحتبس المقل ماء العيون ليكون التعبير مختزل من خلفها ولكن بإقداام الأبطال وجسارة الفرسان امتطي صهوة جواد مخيلتي غابرا ينابيع المفردات ومن أودية الكلمات اقتطف أجمل الكلمات كي اسطرها لمن يستحقونها بلا منازع وأتقدم بما باسمي آيات الشكر والامتنان إلى منارة العلم وقبلة سالكى طرق المعرفة والاستنارة إلى درتبي وراحة نفسي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا والى أعضاء هيئة التدريس الكلية كما أتقدم بالشكر إلى الاساتذة الذين قاموا بتحضير الاستبيان والى الأستاذ عماد الدين عيسى الذي قام بتحليل بيانات الدراسة الميدانية واخص بالشكر أجزله والتقدير الدكتور /الطاهر محمد احمد الذي تفضل بالإشراف على البحث والذي له ببخل على بتوجيهاته ونصائحه القيمة وتقديم يد العون لي، وكل الشكر إلى أهلي وأصدقائي وزملائي على دعمهم وتوجيههم لي

مع تمنياتي لهم بدوام الصحة والعافية

والحمد لله رب العالمين

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين ، كما هدفت أيضا دراسة العلاقة بينهما، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي ،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 ،و كان 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 ، كما تم استخدام التحليل ألعاملي الاستكشافي لقياس مغيرات الدراسة، وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة ، وتحليل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين ، وأوصت الدراسة المؤسسات السودانية أن تعمل المؤسسات علي تبني الأنماط القيادية مع التركيز علي النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين و أن تعمل المؤسسة علي تبني نظره إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها .

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة – السلوك الإبداعي

Abstract

The study aimed to identify to the impact of pattern of leadership on employees creativeness behavior and examine the relationship between them. The problem of the study raised the following question: What is the impact of pattern of leadership on employees' creativeness behavior? The significant of the study is due to increasing interest in this subject which attracts the attention of many business organizations irrespective of their difference, size and type. The analytical descriptive method was used because of its relevance and satisfied the purposes of the study. The targeted sample was Sudanese banks and the primary data was collected by questionnaire and 130 received out of 150 total distributed questionnaires. The response percentage was 87%. The SPSS V24 was used to analyze data and test hypotheses as well as other methods were used to measure variables, test hypotheses and analyze correlations between the variables of the study. The findings showed that there is a partial positive relationship between the pattern of leadership and employees creativeness behavior. It is recommended that Sudanese organizations should adopt patterns of leadership specifically focusing on free and changeable pattern of leadership that supports the creativeness behavior and increase the performance of employees. The organizations should also pursue strategic perspective for applying the philosophy of pattern of leadership to support them against the surrounding environmental variables.

Keywords: Pattern of Leadership – Creativeness Behavior

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و - ط	الفهرس
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	0-1 مقدمة
1	1-1 مشكلة البحث
2	2-1 أهداف البحث
2	3-1 أهمية البحث
3	4-1 التعريفات الإجرائية
4	5-1 تنظيم الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
5	المبحث الأول : الأنماط القيادية
5	0-2 مقدمة
6	1-1-2 مفهوم القيادة

7	2-1-2 أهمية القيادة
8	3-1-2 القيادة الإدارية
9	4-1-2 الذكاء في القيادة
9	5-1-2 مصادر قوة القيادة
10	6-1-2 صفات القائد الناجح
12	7-1-2 نظريات القيادة
16	8-1-2 الشبكة الإدارية
17	9-1-2 الأنماط القيادية
21	المبحث الثاني : السلوك الإبداعي
21	1-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي
25	2-2-2 أهمية السلوك الإبداعي
26	3-2-2 مستويات الإبداع
27	4-2-2 خصائص السلوك الإبداعي
28	5-2-2 مراحل السلوك الإبداعي
31	6-2-2 أنواع الإبداع
33	7-2-2 معوقات السلوك الإبداعي
38	8-2-2 استراتيجيات التعامل مع معوقات السلوك الإبداعي
53	9-2-2 أبعاد السلوك الإبداعي
54	10-2-2 نظريات السلوك الإبداعي
55	المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي
57	الخاتمة
الفصل الثالث : نموذج والمنهجية الدراسة	
58	0-3 المقدمة
58	1-3 نظرية الدراسة

58	2-3 نموذج الدراسة
59	3-3 فرضيات الدراسة
60	4-3 أسلوب الدراسة
60	5-3 مجتمع الدراسة
60	6-3 عينة الدراسة
60	7-3 أدوات الدراسة ومصادر لدراسة
61	8-3 قياس متغيرات الدراسة
64	9-3 الاختبار المبدئي لأداة البيانات
64	10-3 توصيل أداة الدراسة
65	11-3 جودة المقاييس
65	12-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
66	الخاتمة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
67	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات
67	0-4 المقدمة
67	1-1-4 تنظيف البيانات
68	2-1-4 البيانات الشخصية
68	3-1-4 تحليل البيانات الأساسية
70	4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة
70	5-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي
71	6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي
72	7-1-4 مؤشرات جودة النموذج
73	8-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة
73	9-1-4 نموذج الدراسة المعدل

74	10-1-4 تحليل الاعتمادية
76	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
76	1-2-4 نمذجة المعادلة
76	2-2-4 تحليل المسار
81	3-2-4 اختبار الفرضيات
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
82	1-5 استعراض النتائج
82	2-5 مناقشة النتائج
83	3-5 تأثيرات الدراسة
84	4-5 التوصيات
84	5-5 مقترحات البحوث المستقبلية
85	6-5 المصادر والمراجع
91	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	نظرية ليكرت في القيادة	1
51	الخصائص التنظيمية المؤثرة في الابداع	2
53	العوامل المرتبطة بالإبداع في المنشآت أفعاله وغيرفعاله	3
61	العبارات المتعلقة بالنمط الديمقراطي	4
62	العبارات المتعلقة بالنمط التحويلي	5
62	العبارات المتعلقة بالنمط الحر	6
63	العبارات المتعلقة ببعء استكشاف الفرص	7
63	العبارات المتعلقة ببعء توليد الأفكار	8
63	العبارات المتعلقة ببعء التطبيق	9
64	المتغيرات وعدد فقرات الاستبانه	10
68	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	11
69	البيانات الاساسية	12
71	التحليل العاملي الاستكشافي	13
74	جودة المطابقة	14
74	معامل الاعتمادية الفا كرونباخ	15
75	تحليل الارتباط	16
78	قيم تحليل المسار بين انماط القيادة الي استكشاف الفرص	17
79	قيم تحليل المسار بين انماط القيادة الي التطبيق	18
80	قيم تحليل المسار بين انماط القيادة الي توليد الافكار	19
81	جدول اختبار الفرضيات	20

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	الإجراءات التي يستخدمها القائد	1
16	الشبكة الإدارية	2
29	عناصر السلوك الإبداعي	3
34	معوقات الإبداع	4
39	إستراتيجية توليد الأفكار	5
59	نموذج الدراسة المقترح	6
73	التحليل ألعاملي ألتوكيدي	7
75	معامل الاعتمادية أفا كرونباخ	8
77	العلاقة بين أنماط القيادة واستكشاف الفرص	9
78	العلاقة بين أنماط القيادة والتطبيق	10
79	العلاقة بين أنماط القيادة وتوليد الأفكار	11

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، التعريفات الإجرائية ، وتنظيم الدراسة

0-1 المقدمة :

تعمل المنشآت العامة والخاصة في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع المستمر والتعقد الذي من شأنه أن يولد العديد من التحديات الكبيرة التي لم تألفها هذه المنشآت من قبل ، مما يفرض عليها مواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة عاليتين ، الأمر الذي يتطلب منها تبني قدرات إبداعية عالية لإيجاد الحلول و الأفكار الجديدة والحديثة التي تمكنها من البقاء الاستمرار والنمو ، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح من الأمور الضرورية والحاسمة بالنسبة للمنظمات اليوم التي تواجه العديد من التحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية ، ولكي تستطيع المنشآت أن تنمي وتزيد من قدراتها الإبداعية ، يجب عليها أن تتبنى أنماطا قيادية تدرك قيمة وأهمية الإبداع وتشجعه وتوفر العوامل الأزمة التي من شأنها أن تعمل تنمية واستمراره ، حيث تقوم هذه القيادات بإرشاد وتوجيه سلوك العاملين نحو البحث عن الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المهددات والمخاطر في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع السلوك الراسخ الذي يمارسه العاملون بشكل دائم (سليم وزيد 2006).

حيث لا يمكن للعاملين أن يمارسوا الإبداع في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل وبالتالي فإن أنماط القيادة تعتبر من أكثر العوامل التي تؤثر علي الإبداع في المنشآت بشكل عام(علي 2007). ومن هنا تعتبر القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل للمؤسسة كما تعد العامل الأهم و الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة لما للقائد من دور مهم وجوهري وفعال في التأثير علي سلوك العاملين و توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (علي 2007)

1-1 مشكلة البحث:

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل و الاندثار، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد

الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل ،مما أدى إلي الاهتمام بموضوع السلوك الإبداعي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وغيرها علي منظمات اليوم (حسام 2016) . ناقشت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع لمعرفة اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين وأهميته في نجاح المنظمات كدراسة كل من (عبد الرحمن 2009 ، رائدة 2016 ، محمد 2016 ، العاجز وشلدان، 2010 ، عادل 2003 ، لينا 2009) تناولت أنماط القيادة الديمقراطية و الاتوقراطية والحر ولم تتناول النمط التحويلي ومن هنا أصبحت القيادة التحويلية هي نقطة الفجوة عند مقارنة هذه الدراسة بالدراسات السابقة وبناء علي ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو اثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين..؟ .

وقد قام الدارس بدراسة العاملين بالمصارف للاتي:-

أ/ تساؤلات الدراسة:

1. ما هي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات ؟

2. ما مستوى السلوك الإبداعي لدي العاملين بالمؤسسات ؟

3. ما هو اثر الأنماط القيادية علي السلوك الإبداعي للعاملين؟

1-2 أهداف البحث :

1. التعرف علي أنماط القيادة السائدة في المؤسسات .

2. التعرف مستوى السلوك الذي يمارسه العاملين بالمؤسسات .

3. دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات .

1-3 أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من النقاط التالية :

1-3-1 الأهمية النظرية للدراسة

1- أن تقوم الدراسة بتقديم أفكار جديدة في هذا المجال

2- أن تبين هذه الدراسة أهمية السلوك الإبداعي في المصارف في ظل المنافسة القوية

3- أن تكون هذه الدراسة منطلق لدراسات أخرى أكثر عمقا في هذا المجال .

1-3-2 الأهمية التطبيقية:

- 1- أن تقوم هذه الدراسة بالمساعدة الإدارات العليا في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين .
- 2- التعرف علي مدى تأثير الأنماط القيادية في السلوك الإبداعي للعاملين .
- 3- الخروج بالتوصيات لبحوث مستقبلية .

1-4 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تعريف الأنماط القيادية :

عرفها(العميرة 2002) بأنها خاصية من خصائص الجماعة توكل مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات الهامة لفرد او جماعة يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس وميزات جديدة معينة وغيرها من الميزات (احمد 2010)

تعريف السلوك الإبداعي :

عرفها الشواروة :انه الفعل الذي يسبق الإبداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز وبالطبع فان هذا العمل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضوع الإبداع والتحديث ، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول والبدائل المتاحة للقيام باختيار البدائل المناسبة وبالتالي وضعة موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (رائدة 2016)

1. النمط القيادي الديمقراطي Democratic leadership

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً (عبد الرحمن 2009)

2. النمط القيادي الحر laissez- Faire Leadership

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط (عبد الرحمن 2009)

3. النمط القيادي التحويلي Transformational Leadership

عرفها (عايش 2009) بأنها : علمية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلي اعلي مستويات الدافعية والأخلاق وتسعي القيادة التحويلية إلي النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلي أفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

4. استكشاف الفرص Opportunity Exploration

وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ عادة بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة. (عبد الرحمن 2009)

5. توليد الأفكار Ideas Generation

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء. (عبد الرحمن 2009)

6. لتطبيق : Application

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد. (عبد الرحمن 2009)

1-5 تنظيم الدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للبحث وفيه الأتي (مقدمة عن البحث , مشكلة البحث , أهمية البحث من الناحية النظرية والتطبيقية , أهداف البحث , مصطلحات البحث)

الفصل الثاني:الإطار النظري وفيه (مفهوم الأنماط القيادية , السلوك الإبداعي والعلاقة بينهما)

الفصل الثالث : ونتناول فيه الأتي (منهجية الدراسة , مجتمع وعينة الدراسة, نظرية الدراسة , نموذج الدراسة , فروض الدراسة , الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث)

الفصل الرابع : ونتناول فيه (إجراء الدراسة الميدانية , التحليل الإحصائي , اختبار الفرضيات)

الفصل الخامس : نتناول فيه الأتي (ملخص النتائج , مناقشة النتائج , محددات البحث , التوصيات , المقترحات لبحوث مستقبلية , الخاتمة)

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول : المفاهيم

2-0 مقدمة :

تعتبر القيادة محورا مهما ترتكز عليه المنشآت الخاصة والعامة في إدارة شؤونها وتسير أعمالها . وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة و اتساع مسؤولية المنظمة أصبحت القيادة الحكيمة الواعية الرشيدة أمرا لا غني عنها في ترشيد وتوجيه سلوك العاملين وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجه الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة .

إن كبر حجم الدور الذي تلعبه المنشآت وكبر حجمها واتساع أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشعبها وتأثرها بالبيئة الخارجية من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية استعدت مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيرات والتطورات المهمة للنمو والاستمرار وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية (سعود 1997) يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها علي الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فلقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلي رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب علي الإبداع من نتائج ايجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد والمؤسسة أو المجتمع بشكل عام فهي تحرص كثيرا علي تقديم هذا الفهم والبحث فيه سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجهه المنظمات التي يعملون بها(عبد الرحمن محيان 1997) .

ولقد ازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة الإبداع و المبدعين في نصف القرن العشرين فلم يشهد تاريخ البشرية حقبة من الزمن تحدث فيها العديد من الكتاب والمفكرين وأصحاب الرأي عن حاجة هذا العصر إلي المبدعين من الناس بمثل ما هو حدث في هذه الفترة الأخيرة فبعد إن كانت القدرة علي التفكير الإبداعي تظهر بين نفر قليل من الناس أصبح غالبية علماء النفس يسلمون بان القدرة علي التفكير الإبداعي شائعة بين الناس جميعا وان الفرق بينهم يكمن في درجة مستوى هذه القدرة(احمد عبادة 2001) .

والحقيقة قد تبين من خبرات الأمم انه لا سبيل إلي تقدم الإنسان إلا عن طريق الإبداع ومن خلال تطوير الإنسان ودعمه لقدراته علي الإبداع بشكل دائم ومستمر ومن هنا أصبح لزاما علي التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وان تعمل علي تنمية روح الإبداع في العاملين لديها وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات و مواهب إبداعية كما أصبح محتما عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة،وان يكون الإبداع هو السلوك الدائم للعاملين (: سعود النمر 1997) .

2-1-1 مفهوم القيادة :

تتعدد المفاهيم القيادية ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. وسوف يستعرض الباحث أهم التعريفات بغية التوصل إلى المفاهيم العامة للقيادة (فضل الله 1997)

1. تعريف القيادة لغوياً :

جاء في لسان العرب : القَوُّ نقيض السَّوْق، يَقود الدَابَّةُ من أَمَامِهَا وَيَسوق هَامِن خَلْفِهَا، فالقَوْدُ من أَمَامِ والسَّوْقُ من خَلْفِهَا. والفِرس وغيره أَقودُه قَوْداً وَمَقَادَةٌ وَقِيدُودَةٌ، وقاد البعيرَ وَأَقْتَادَهُ :معناه جَرَّه خلفه.(ابن منظور 370)

2. تعريف القيادة في الاصطلاح :

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام ألقيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر الحاجة القوية إلى القيادة لإدارة أي مؤسسة على اعتبار أن القيادة عامل رئيسي يضم قاعدة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.(الفهيدى 2009) .

عرفها اوردواي تيد: بالنشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (فضل الله 1997).

عرفها هيم فيل : هي"سلوك الفرد عند القيام بتوجيه نشاطات الجماعة(السعود :2012) .

وعرف مرسى القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف معين (القيسي 2010) وعلى نفس النمط يعرف (الدعيلج 2009) القيادة بأنها" : التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال فيمكن للقائد ان يستوقف احد موظفيه او يحفزه ان الاتصال هو اهم جانب في هذا الفن(الدعيلج :2009) .

ويعرفها عليوة بأنها" :النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر ، والإشراف علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ' وعن طريق التأثير ، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة .

الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين، واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف."(عليوة 2001)

كما يعرفها عشاوي بأنها : تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلي أهداف معنية(سعد الدين 1992) .

ويتضح من دراسة التعريفات السابقة للقيادة عدم وجود اختلافات جوهرية بينها حيث تحمل في مضمونها عناصر معنية تشتمل عليها القيادة وهي كالآتي : -

1/ ضرورة وجود مجموعة من الأفراد تتكون من شخصين فأكثر تمارس نشاطاً معنياً وتخضع لتوجيهات القيادة لمزاولة هذا النشاط .

2/ ضرورة وجود شخص من هذه المجموعة تتوافر فيه صفات تجعل في استطاعته التأثير علي سلوك الآخرين وحشد طاقتهم وجهودهم وتوظيفها بما يحقق الأهداف المنشودة .

3/ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة إلي الوصول إليها من خلال استغلال طاقات الأفراد الجماعية مع ضرورة شرعية هذه الأهداف

4/ ضرورة توافر قدرات محددة لدي القائد للتأثير علي الآخرين بإقناعهم بأهمية العمل لا بإرغامهم وإقحامهم عليه(بدر الدين 1997)

5/ وجود ظرف أو بيئة مناسبة لممارسة القيادة للآخرين، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير

6/ يجب .. أن تكون لديه قدرة على الإبداع من خلال توظيف المواد مع تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف(الشامي 2001) .

ويري الباحث إن القيادة هي : فن التأثير علي الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد القدرة علي الإبداع .. فالرؤية المستقبلية واستمرارها تمثل أحد المكونات الأساسية في إعداد القيادة فإذا لم يملك القائد الرؤية فإنه لا توجد أعمال مبتكرة .. بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات التغيير المستقبل .. وتحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن نكون عليه .. فالقيادة العظام هم الذين يفكرون ويحولون أفكارهم في المستقبل إلى إنجاز، ولذا يقول بعض الكتاب أن وظيفة القائد يجب أن تكون لديه قدرة على الإبداع .. من خلال توظيف المواد مع تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف(حسن -2001) .

2-1-2 أهمية القيادة:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلي القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها .

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد علي ضوءها نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (نواف 1985) .

وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (نواف 1985).

فالإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلي حيز الواقع (محمد 1997)

و لارتباط القيادة بالإدارة فان نجاح أو فشل القيادة الإدارية يؤثر في الدولة ككل فعلي سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة الأمريكية أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلي سوء الإدارة (بدرالدين 1997) ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني

الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة ولإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم لجهود الأفراد . ويبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منة في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين . أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة . أما في الجانب الخاص بأهداف الإدارة فان وظيفة القيادة هي العمل علي تحقيق أهداف المنظمة (نواف 1985).

2-1-3 القيادة الإدارية:

تتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، بينما تختلف في معظمها، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، وليس كل القادة مديرين ... فالقائد الذي لا يتمتع بسمات القيادة يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمي، وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية، بينما تنقصه المقدرّة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفز مرؤوسيه و إرشادهم، وحثهم على الأداء الفعال تجاه تحقيق الأهداف المخططة .(مصطفى 2007) من هذا المنطلق نرى أن القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي 2007) .

2-1-3-1 الفرق بين المدير والقائد:

إن الوظيفة الأساسية للقائد هي: تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الموصلة إلى ذلك، وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك (جرينبرج، بارون 2004).

الشكل رقم (1-1)

يوضح الإجراءات التي يستخدمها القائد من خلال أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة



جرينبرج، جيرالد، بارون ، روبرت ، تعريب د. رفاعي و د. بسيوني اسماعيل ، ادارة السلوك في المنظمات (دار المريخ للنشر . الرياض، 2004)

إن المدير يؤثر بسلطته، أما القائد فيؤثر بشخصيته .ما أسهل التأثير بالسلطة، بالتهديد بالعقاب أو بالعقاب سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء أو بتوقيع جزاء أو بالنقل أو الحرمان من المكافآت أو تخفيضها وغير ذلك .لكن التأثير بالشخصية أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب لكنه الأجل والأقوى تأثيراً (مصطفى 2004) . إن القائد عندما يفهم شخصية مرؤوسيه، حاجاتهم ميولهم، وتوقعاتهم، والعمل على التوافق

معها من خلال معاملته بما يناسبهم، مع تهيئة العمل المناسب مع ميولهم وكذلك احترامهم، وطالما أن المرؤوس يستحق الاحترام، فسيبذل قصارى جهده لبيدع في عمله، وكذلك ليرضي قائده، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشيء إنما لكونه يحب قائده ويقدره ويحترمه بالمقابل.

2-1-4 الذكاء في القيادة:

يشير جولمان (Golman) أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد الاجتماعي أكثر من الذكاء العقلي ، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم أو الإدارة أو الطب أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات والقدرات مثل: التفاؤل والمرونة، ودماثة المعاشرة، ويستطيعون كبح المشاعر السلبية كالغضب والشك في الذات والتركيز على الجوانب الايجابية كالثقة. يحتاج القادة إلى مستوى عال من الذكاء الاجتماعي لأنهم يمثلون المؤسسة ويتعاملون مع أعداد كبيرة خلال ساعات العمل، ويشير جولمان إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونوا قادرين على فهم احتياجات مرؤوسيهم ويستطيعون مدهم بالاحتياجات اللازمة. لذا يجب أن يكون القادة بشكل عام قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيهم وخلق الدافع على تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك تجسيد العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم لأنها تساعد على زيادة الإحساس بالإخلاص والتفاني والاحترام والثقة بين الطرفين (السمادوني 2007) . يحتاج المدير - كقائد - لأن يكون ذكياً. فهو يدير افراد يختلفون في: المؤهل والخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات، ومن ثم في السلوكيات. إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة، حيث تعد القدرة على " وضع نفسك في مكان الآخرين " من السمات الأساسية لقيادة اليوم، فبدون التعاطف لا يمكن بناء الثقة، ودون الثقة لن يتمكن أبداً من الحصول على أفضل مجهود يمكن للعاملين بذلة (مصطفى 2007)

إن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، إشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، تهيئة ثقافة الإبداع، إثارة أجمال ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبأ ما في فؤاده من قيم. قد يبدو هذا في نظر البعض كلاماً نظرياً. لكن الاجتهاد في تطبيقه يمكن بلا شك أن يغير أسلوب القيادة لما هو أفضل (مصطفى 2007)

2-1-5 مصادر قوة القيادة:

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على، أنواع ومصادر مختلفة للقيادة (العميان 2005) فهي نتاج مزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالعاملين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات القايد نفسه (القريوتي 2000) ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة لقوة القيادة كالتالي:

- 1/ القوة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها (العميان 2005)
- 2/ قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس (العميان 2005)
- 3/ القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس (العميان 2005)
- 4/ قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد (ابوتاية 2003)
- 5/ القوة المبنية على الخبرة: تعتمد هذه القوة على إدراك التابعين إلى أن القائد يمتلك معرفة خاصة أو خبرة والتي يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات الموظف (شاويش 1993)
- 6/ القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة (العميان 2005).

2-1-6 صفات القائد الناجح:

هناك بعض الآراء والكتب الحديثة التي تحدثت عن صفات القائد، فقد ذكر الفيلد مارشال منتجمري البريطاني في كتابه، عن صفات القائد إذ يقول " : أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم وقادراً على أن يوحى بأرائه إلى الذين يقودهم وعلى إثارة الحماس في نفوسهم، قادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، إن القائد المتفهم للطبيعة البشرية و المتعلم فن القيادة وممارستها، لا يبأس أبداً و يتحلى بالعزم، ويحرص على معنويات رجاله، ومسيطرأ على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين (مركز التميز للمنشآت غير الحكومية النسخة الالكترونية بتاريخ 2008/9/22).

ويمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي :

- 1/ العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
- 2/ أن يكون ديمقراطياً، ولا يتخذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- 3/ الاعتماد على الحقائق، يصدر القرارات بناء على الحقائق .
- 4/ الحرص الشديد، لا يتخذ القرار إلا بعد دراسته من كافة الجوانب وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- 5/ الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

6/ القابلية البدنية، أن تكون الحالة الصحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

7/ القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالمعرفة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من المرؤوسين .

8/ الإمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.

9/ العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

10/ القدرة على اكتساب الثقة.

كما ذكر السمدوني إن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح

ومن أهم هذه السمات (السمدوني2007) :

1. السمات الجسمية :حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.

2. السمات العقلية والمعرفية :يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي-الاجتماعي-الوجداني) ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية، والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

3. السمات الانفعالية :يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

4. السمات الاجتماعية :يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة و مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة.

5. سمات أخرى :المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام به والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع.

في ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للسمات القيادية التي تميز بصفة عامة القادة ، كما أنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد الكفاء في رجل واحد .والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة، طالما سيؤثر على سلوك الأفراد العاملين عن طريق بناء علاقات وإظهار التقدير والاحترام لمشاعرهم ومصالحهم، وذلك لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة في العمل(السمدوني2007).

2-1-7 نظريات القيادة:

تتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات والتي اختلفت بناء على معطيات مفهوم " القيادة " وفيما يلي سيتطرق الباحث وبشكل موجز لبعض هذه النظريات(العميان 2005) على الوجه التالي:

1/ نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها (العميان 2005) هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

أ/ تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم. (العميان 2005)

ب/ تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين. (العميان 2005)

2/ نظرية السمات:

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

لقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة. (الأشول 1999) وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. (العميان 2005) .

3/ النظرية الموقفية:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. (زهران 1984)

يقوم المدخل الموقفى على مبدأ يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد (مصطفى 2007)

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف. فالقائد الفعال يجب أن

يدرس الموقف بجميع عناصره مثل (جروف 1973)

أ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

ب - تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.

ت - تحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز) .

ث - دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

4/ نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية" أوهايو "في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد لسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما (العميان 2001)

أ- هيكلية المهام Initiating Structure ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب-الاهتمام بمشاعر الآخرين Considerations يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.

إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية" أوهايو "يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وذلك ، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة (مصطفى 2007) .

5/ نظرية المسار - الهدف:

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، لذلك فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي:

أ - السلوك التوجيهي Directive وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة. (العميان 2005)

ب - السلوك المساند Supportive

يكون القائد صديقاً للمرؤوسين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين (عباس 2004)

ت - السلوك المشارك Participative ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ

القرارات (حسن 2004) .

ث - السلوك الموجه نحو الهدف يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة Challenging goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف . (العميان 2005)

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التوقع والتحفيز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفيز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم النظرية أيضا على أن القادة والتابعين لهم يسرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم (أبو جاموس 1992) .

6/ النظرية التفاعلية:

ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية ... حيث تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والموقف خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة. (ملكية:1989) .

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسة التالية (خير الله 1986)

أ - القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.

ب - الأتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

ت - الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

ث - المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

7/ نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1)

يوضح نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم	نظام الاستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية	نظام استشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعم ل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار	نظام جماعي المشارك Participative Group

Source: Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value. New McGraw-Hill, 1967, p.238-240 York

2-1-8 الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون):

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاج) وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك (حسن 2001) وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من

الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثان أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط موضحة في الشكل (2-1). (العميان : 2005).

شكل رقم (2-1)

يوضح نظرية الشبكة الإدارية

عـال	9	النموذج الإداري (9-1) اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة			النموذج الإداري (9-9) اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة					
	8									
الإهتمام بالأفراد	7									
	6									
	5	النموذج الإداري (5-5) كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد								
	4									
منخفض	3									
	2	النموذج الإداري (1-1) اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد			النموذج الإداري (1-9) كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني					
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الإهتمام بالإنتاج			عـال		

Source: http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/fig04.jpg_cvt.htm

أ/ أسلوب القيادة الضعيفة (1،1)

تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة (حسن 2004).

ب/ أسلوب القيادة المتسلطة (9،1)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين. إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.

ت/ أسلوب القيادة التكاملي (9،9)

تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل. إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام. (حسن 2004)

ث/ أسلوب القيادة الإنسانية (1،9)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضي

العاملين . (العميان 2005)

ج/ أسلوب القيادة المتوازنة (5،5)

اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول (حسن 2004) يرى الباحث أنه بغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، إن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى. (حسن 2004)

2-1-9 الأنماط القيادية Leadership Styles

1. النمط الديمقراطي Democratic Leadership

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام مما يزيد من فاعلية أداء العاملين تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل .ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات .ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والافتتاح، ويحترم الجميع (مصطفى 2007) كما ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (حسن 2001)

1. نموذج القائد الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم اختياره الحل الذي يراه مناسباً.
2. نموذج القائد الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
3. نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

4. نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي طرق تنفيذه.
5. -نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولاً، ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.(ياغي 1996) .

أ/ خصائص النمط الديمقراطي:

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو التالي:

1. مشاركة الآخرين في صنع القرار.
2. يتيح تعدد الآراء، ويرحب بوجهات النظر المختلفة.
3. يقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين.
4. يتبني العلاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.
5. يتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين.
6. يدعم الاتصال الراسي بين القائد و المرؤوسين بالإضافة للاتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم.
7. يشجع التجديد والابتكار، ويدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطور المؤسسة.
8. يهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، ويسعى لحل مشكلاتهم . (ياغي 1996)

ب/ ايجابيات النمط الديمقراطي :

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، ويتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادراً على قيادة دفة المؤسسة بشكل سلس، وفيما يلي استعراض لأهم إيجابيات القيادة الديمقراطية:

1. مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.
2. مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، تعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
3. القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.
4. علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاه إيجابي تجاه العمل.
5. من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويض لهم بعض المهام القيادية، فإن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة. . (القيسي 2008) .

ت/ سلبيات النمط الديمقراطي :

على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع من أن له بعض السلبيات ومن أهمها:

1. إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
2. قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على سرعة إنجاز المهام أحياناً .
3. قد تصبح المشاركة هدفاً بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
4. من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة.
5. ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه.
6. الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.

7. بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطية. (القيسي 2008).

2- النمط الحر/غير الموجهة Laissez-Faric Leadership

يطلق عليه النمط ألتسيبي، أو النمط الحر، حيث إنه على النقيض من النمط الأوتوقراطي، فإن القائد ألترسلي يترك جميع شئون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم وما إلى ذلك (الهاسل 1987) في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد ألترسلي لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتخطم الحواجز و الحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد ألترسلي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.(الخطيب 2004).

ويتصف النمط الحر بخصائص يتميز بها عن غيره من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. (أجميلي 2008).

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً(الشريف 2008) و لذا فإن القائد ألترسلي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل ينحو منحاً سلبياً، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب. (مجمي 2004).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجدي لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية.(الشريف 2008)

أ/ خصائص النمط الحر: .

من العرض السابق يتضح أن هناك خصائص للنمط الحر تتمثل في الأتي:

1. الحرية الكبيرة التي تمنح للمرؤوسين لممارسة أعمالهم ، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل.

2. تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جداً.
3. اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وانجازه على النحو المطلوب.
4. إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه. (الخطيب 2004).

ب/ إيجابيات النمط الحر:

1. الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم.
2. ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.
3. يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.
4. التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات. (الخطيب 2004).

ت/ سلبيات النمط الحر:

1. إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين لأداء العمل و إصدار القرارات، قد يؤدي إلى الفوضى.
2. التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية من الممكن أن تعطل سير العمل.
3. في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلي الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.
4. هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف وبالتالي يؤدي إلي شعورهم بالتقصير والفشل. (ابو النور 2012)

3- النمط التحويلي Transformational Leadership .

وبعني النمط التحويلي - حسب تعريف " بيلبيني " استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال . فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة . وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل :الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة (ضرار 1995) .

أ/ خصائص النمط التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي (العمري 2004) :

1. ألقده على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. نقل الناس نقلة حضارية.
3. الحلول المناسبة.
4. التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع من المنظمة. (العمري 2004)

ب/ إيجابيات النمط التحويلي :

- 1- خلق رؤيا ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تدفع العاملين لاعتناقها
- 2- تحقيق نتائج عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع من العاملين ومن المنظمة .
- 3- التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
- 4- التفاعل والتشارك بين العاملين وحل المشاكل وتقديم الحلول المناسبة . (العمري 2004)

ت/ سلبيات النمط التحويلي :

- 1- الافتقار إلى الوضوح في المفهوم .
- 2- يتم تفسيرها على نحو مبسط على أنها مدخل إما أو وليس على إنها مسألة نسبية.
- 3- النظرية التحويلية تنظر إلى القيادة على إنها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمة للناس.
- 4- القيادة التحويلية نخوية غير ديمقراطية .
- 5- القيادة التحويلية مرشحة بان يتم أسأت استغلالها . (العمري 2004)

المبحث الثاني

السلوك الإبداعي للعاملين

2-2-1 مفهوم السلوك الإبداعي :

وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

1. مفهوم السلوك الإبداعي من الناحية التاريخية:

ذكر (جروان 2002)، أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

أ/ المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتنن بالغموض ويستعصى تفسيرها، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والظفرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.

ب/ المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرائق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

ت/ المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة.

2. تعريف الإبداع لغة:

جاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و (بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشاء الشيء وابتدأه

(ابن منظور 2003 : ص 68)

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج من الأساليب القديمة عن طريق و استخدام أساليب جديدة. (المجمع الوسيط 2008).

أن كلمة إبداع من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أي أنشأه وبدأه. والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً. وجاء في التنزيل (قل ما كنت بدعا من الرسل) بمعنى ما كنت أول الرسل، والبدعة كل محدثة، وهي بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال، وقوله صلى الله عليه وسلم: (كل محدثة بدعة) إنما يريد ما خالف أصول الشريعة ولم يوافق السنة. والبديع: المحدث العجيب: وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد، والله تعالى كما قال سبحانه: (بديع السموات والأرض) أي خالقهما ومبدعهما فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. (ابن منظور سابق الذكر).

وعليه نستخلص أن الإبداع في اللغة مصدر للفعل أبدع، أي اخترع أو ابتكر، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال سابق.

3. تعريف الإبداع اصطلاحاً :

تنوعت تعريفات الإبداع حسب ما يراه كل باحث، ويمكن حصر معظم التعريفات الخاصة بالإبداع في عدة محاور هي:

1- محور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

- ومثال ذلك تعريف (مور هيد) للإبداع على أنه " :عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل هي: الإعداد والتحضير، والكمون، والتبصر، والمراجعة." (العازمي 2006).
- كما يعرفه (سميث) بأنه " : العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات. (السليم 2002).
- وتعريف (أنون) الذي ينص على أن " : الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل." (خلف 2010).
- ويعرفه (حجازي) بأنه " :عملية إنتاج شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة. (حجازي 2009)
- 2- محور يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات .وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملائمة وإمكانية التطوير .
- وبهذا المفهوم يعرف (ماكينون) الإبداع بأنه " :تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملائمة وإمكانية التطوير." (السليم 2002).
- ويرى (روشكا) أن الإبداع هو " :الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة(العازمي 2003).
- ويشير (دركر) إلى أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً .ويمكن تعريفه بأنه تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية. (العساف 2004).
- كما يعرفه (الحمادي) بأنه :مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة ،مهما كانت الفكرة صغيرة ، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله.(الحمادي 1999)
- 3- محور يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة مثل المخاطرة، والطلاقة، والأصالة.
- فيعرف جيلفرورد (Guilford) الإبداع على أنه " :سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والأصالة و الحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل أو الإسهاب (جروان 2009) .
- كما يعرف سولسو (Solso) الإبداع على أنه القدرة أو النشاط المعرفي الذي ينتج عنه طريقة جديدة وغير مسبوقة من قبل في رؤية المشكلات أيا كان نوعها على نحو جديد وغير مألوف."(عواشرية 2009).
- 4- محور يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز .
- مثل تعريف (سيمبسون) الذي يقول أن " الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلياً. (خلف 2010).

- ويعرفها (ألفذافي) بأنها " :القدرة على إنتاج أو ابتكار أو اختراع أو تقديم شيء جديد وأصيل، حتى لو كان ذلك عن طريق إعادة طرح الأفكار القديمة في إطار جديد لم يسبق التفكير فيه من قبل أو لم يسبق تقديمها فيه." (الذافي 2006) .

5- محور يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل :مرحلة الإعداد، مرحلة الكمون، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق .وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. (العازمي 2003) .

- وذلك كما يعرفه تورانس (Torrance) بأنه " عمليه تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل الوصول إلى حلول و ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين." (جروان 2009) .
وقد أدى التعدد والاختلاف في تعريف الإبداع إلى عدة نتائج هي:

1- محاولة التوفيق بينها بوضع مستويات للإبداع، مثل المستويات الخمسة التي وضعها (تايلور .).

2- محاولة وضع تصنيف شامل لتلك التعريفات مع ربطها بالمناحي الفكرية لوضعها، مثل تصنيف (ختينا).

3- تعدد وسائل قياس الإبداع والوسائل المستخدمة للتعرف على المبدعين، فمنها مقاييس لسّمات الشخصية مثل (مقياس تورانس)، ومنها مقاييس للإنتاج الإبداعي مثل (مقياس جليفورد) ومنها المقاييس التي تعتمد على استخدام قوائم تواريخ الحياة للتعرف على المبتكرين مثل (قائمة شافر اوشنتازي). (العساف 2004) .

وانطلاقاً من العرض السابق يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية في تعريف الإبداع وهي:

1. أن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

2. أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها تركيبات، أو علاقات في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار والسلوكيات والأشياء المادية، حيث يمثل حل المشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي.

3. أن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الكمون، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق.

4. أن هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع وهذه العوامل هي: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وغيرها.

5. أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها بل هي عامة وإن كانت هناك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية.

هناك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية.

6. أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء أكان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات. (العازمي 2003).

4. علاقة الإبداع بالمفاهيم الإدارية:

هناك عدد من المفاهيم الشائعة التي تستخدم كمرادفات للإبداع والتي ينبغي التمييز بينها مثل الابتكار والذكاء والموهبة، وفيما يلي سنوضح العلاقة بين الإبداع وبين تلك المفاهيم:

1. الابتكار: وهو التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المؤسسة.
 2. الموهبة: وهي مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.
 3. الذكاء: ويعرف بأنه مقدرة عقلية عامة، أو مجموعة مقدرات، تمكن العامل من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين (ابو جامع 2009).
- وبالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح لنا ان هناك علاقة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج للإبداع إذ لا يمكن وجود ابتكار بدون إبداع، فالابتكار يساعد في وضع الأفكار الإبداعية موضوع التنفيذ. كما يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الإبداع والموهبة. فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي، إذ تعد مجالات المقدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق، في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية و الفنية، بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي. والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة. (ابو جامع 2009).

2-2-2 أهمية السلوك الإبداعي:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (العجلة 2009):

2-3 مستويات الإبداع:-

إن للإبداع مستويات مختلفة لذا فإنه من الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات كما أوردها (ديري 2011) كالآتي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

يعتبر العنصر البشري في المنظمة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلا وخبيرا وذا إمكانيات عقلية وذهنية إبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع والتي تميزه عن غيره: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء والحكمة، الشخصية المقدّمة وتحمل المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم، المرونة والذكاء.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان،... الخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

ت- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كاليساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

في حين يورد (السكرانة 2011) تقسيم تايلور والذي قسم الإبداع إلى خمسة مستويات كالتالي:

1- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.

2- الإبداع المنتج أو الفني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية

3- الإبداع الاختراعي: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما

يخضع لمعايير ومواصفات تحدها عادة دوائر تسجيل برأت الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا مثل ابتكارات أديسون و ماركوني ويل.

4- **الإبداع التجديدي** : ويشير إلى القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وأدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد، أو ما قدمه كوبرنيكس من إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

5- **الإبداع الانبثاقي** (الإبداع التخيلي) : وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال اينشتاين وفرويد في العلوم.

وقد أشار (شقير 2002) إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1. مستوى الإبداع الفردي:

ويعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاز، كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب لحلول غير مطروقة لمسائل أو مشكلة ما، وهو ما يعتبر بمثابة مؤشر لإبداع لاحق حقيقي.

2. مستوى الإبداع الناقد :

وهو يقوم على أساس التفكير الذي يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد وينقض أسس النظم القائمة للأشياء، و يسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا .

3. مستوى الإبداع الخلاق (أو العبقرى)

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجا وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس.

يرى الباحث أن الفرد يتدرج في مستويات الإبداع فتبدأ العملية في إيجاد حلول وطرق إبداعية لبعض الأمور الحياتية والمشكلات البسيطة التي يمكن أن تواجه الفرد، ثم يتدرج الإبداع إلى مستوى التمرد المنطقي على الطرق المتوفرة والقناعة لدى المبدع إلى وجود طرق أخرى جديدة ومبتكرة، ومن هنا يتأصل الإبداع لدى الفرد في إيجاد السبل والطرق الإبداعية والتي لم تستخدم من قبل ولم يكن متوقعا أن تستخدم.

2-2-4 خصائص الإبداع :-

يذكر (عيد2004) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
6. الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
7. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
8. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية (.عيد2004)

2-2-5 مراحل العملية الإبداعية:-

لقد قام والاس (wallas) بتحديد أربعة مراحل يمر بها الإبداع كما يلي:

أ- مرحلة الإعداد و التحضير (preparation):

وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة. (الطيبي 2001)

ب- مرحلة الاحتضان أو الاختمار (incubation) :

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العاقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزلة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان (الطيبي 2001)

ت- مرحلة الإشراق أو الإلهام (illumination) :

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد للعلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع

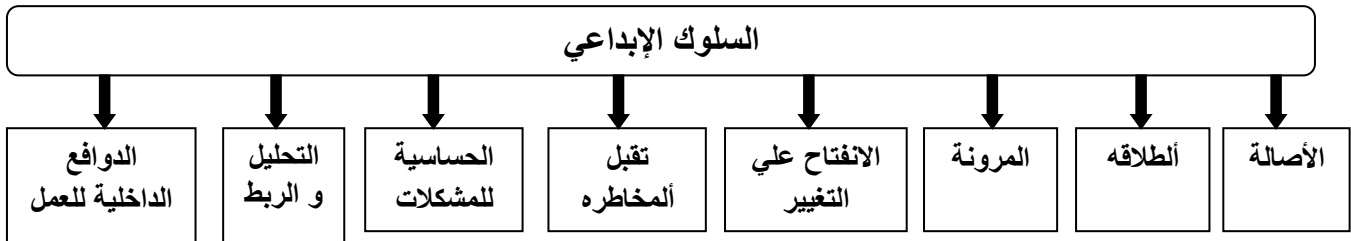
الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون. (الطيبي 2001)

ث- مرحلة التحقق (verification) :

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (الطيبي 2001)

الشكل (1-3)

عناصر السلوك الإبداعي



Source: Scratchley, Linda, s., Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model, unpublished PhD dissertation, The university of British Columbia, 1998.

1- الأصالة :

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (جروان، 1998) فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (العازمي 2006) .

2- المرونة:

ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليوافق بها مواقفه المختلفة (ماكلوم وفيتز 2004) .

وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتشير أيضا إلى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا، والربط بين الأفكار لتصبح في شكل جديد (الشبيبي 1997).

3- الحساسية للمشكلات:

وتعني الاستقبال ودقة الرصد للمشكلات، والتعمق في إدراك أبعادها وآثارها (البدراني، 2011) ويقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (بدر 2008) .

ويبري (جروان 2002) أنها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها و إثارة تساؤلات من حولها .

4- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه :

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً (الكناني 1990) . وذكر (الهذلي 2010) على قدرة الفرد على تركيز انتباهه والتفكير في مشكله معينه زمنا طويلا وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على السير باتجاهه لمحاولة تحقيقه على أن يظل الفرد محتفظا بالمرونة المطلوبة.

5- القدرة على التحليل :

ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار، وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (رضا، 2003)

وهو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك، أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ويتكون من أجزاء بعضها غامض متداخل في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2002)

ويعتبر الشخص المبدع" شخصاً مختلفاً في تصرفاته عن غيره من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على الوضع الراهن في عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظرون أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القيوتي 2000) .

وفيما يلي عدد من الظواهر التي جرى تصنيفها في الخصائص الدالة على إمكانية الإبداع:

أ.البصيرة الخلاقة :

تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها .وليس غريباً أن يقضي المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي استغرقه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة. (القيوتي 2000) .

ب. الشجاعة أو الثقة بالنفس

:وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا (حسن 2004) .

ت. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات :

وتتعرض هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارات العليا .وهي صفة لا تتوفر في المتعلمين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم. (القريوتي 1993)

ث. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير :

فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع. (حسن، 2004).

د. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:

وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد (القريوتي 2000).

هـ. الاستقلالية الفردية :

يتميز المبدعون بالاستقلالية، وعدم التبعية للآخرين، ولا يعطون أهمية كبيرة على استحسان الآخرين وموافقهم، بل ربما يعانون من استنكارهم وأحياناً سخريتهم .هذا بالإضافة إلى عدم انسجامهم مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الآخرين. (عبد الوهاب1994).

2-2-6 أنواع الإبداع :

سلك الباحثون سبلا متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضها عليهم خلفياتهم و أغرضهم الدراسية ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع (الاعسر2003). وهناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير عديدة .فالإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إداريا أو علميا أو أدبيا أو قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إنتاج سلعة جديدة تشبع حاجات الأفراد (رضا2003)

ولقد قام كل من Anderson & King بجمع معظم التصنيفات التي قدمها الباحثون وإعادة ترتيب تلك التصنيفات وفقا لثلاثة مداخل وهي:

1. مدخل الأنظمة الاجتماعية والفنية :

يقسم الإبداع تبعا لهذا المدخل إلى نوعين :الإبداع الفني والإبداع الإداري فالإبداع الفني يحدث في مجال النشاط الأساسي للمنظمة بينما الإبداع الإداري يحدث

داخل النظام الاجتماعي للمنظمة والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة .ففي دراسة عن المكتبات العامة الأمريكية وجد كل من Damanpour & Evan أن إقرار وتبنى الإبداع الإداري غالبا ما يستحدث الإبداع الفني .ومنذ ذلك الوقت أضاف Damanpour مستوى ثالث من الإبداع هو الإبداع لمساند وهو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة .ومن جهة أخرى فقد وجد Damanpour أن الإبداع الفني ينظر إليه من قبل الآخرين باعتباره أكثر فاعلية من الإبداع الإداري والإبداع المساند على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطا قويا بالإبداع الإداري أكثر من ارتباطه بالإبداع الفني .وقد لاحظ Nelkin أن المنظمات غالبا ما تكون مبهورة ومتلهفة إلى تحقيق الإبداع الفني حيث تتصور خطأ بان التغييرات التكنولوجية سوف تقود إلى حل مشكلاتها التنظيمية (كنج و اندرسون 2004) .

2. مدخل خصائص الإبداع:

يقوم هذا المدخل في تصنيفه لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي على خصائص الإبداع ذاتها .ولقد قدم هذا المدخل Zaltman Holbik and Duncan حيث اقترحوا انه من الممكن تصنيف الإبداع وفقا لثلاثة محاور وهي:

أ . الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:

حيث يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها مسبقا مثل تطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات أو إحلال الموظفين محل الخبراء الأجانب في منظمة ما ، أما الإبداع غير المبرمج فانه يتضمن الإبداعات التي لم يخطط لها مسبقا وهذا النوع من الإبداع من الممكن أن يحدث نتيجة توافر المصادر التي تحت الإبداع لدى المنظمة أو يمكن أن يتم نتيجة لحدوث مشكلة معينة حيث يمثل هذا الإبداع غير المبرمج استجابة وحلا لهذه المشكلة . (الداهرى 2001) .

ب . الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يشير الإبداع القائم على الوسائل إلى تلك الإبداعات التي تتم من اجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب بينما الإبداع القائم على الغايات يشير إلى الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا في حد ذاته .وهذا التصنيف يؤكد حقيقة هامة في مجال الإبداع وهي انه لا يمكن تحقيق أهداف إبداعية معينة دون توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق هذه الأهداف ومن هذه الوسائل على سبيل المثال :قدرات وإمكانيات الأشخاص المبدعين وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي بالإضافة إلى الوسائل التقنية التي تسهل عملية الإبداع . (الداهرى 2001) .

ج . الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع:

ويطلق عليه الإبداع الجذري حيث يشير إلى الإبداعات التي تتسم بالجدية والخطورة وغالبا ما يواجه الإبداع الجذري مقاومة من أطراف عدة في المجتمع أو المنظمة مقارنة مع الإبداع الأقل جدية وأصالة .لهذا يرى Kelly بأنه لكي نحد من خطورة مقاومة هذا النوع من الإبداع فانه يتوجب على أصحاب القرار في المنظمة

عرض نتاج هذا الإبداع بادئ الأمر على الصفوة من العاملين في المنظمة على اعتبار انه نوع من التغيير الاعتيادي وبحيث يكون هذا العرض متسقا مع تفكيرهم واستيعابهم الحالي للأمر . (الداهري 2001).

3. . مدخل مصادر الإبداع:

صنف كل من Anderson & King الإبداع وفقا لمصادره إلى ثلاثة أنواع وهي: الإبداعات الطارئة والإبداعات المتنبئة والإبداعات المفروضة. فالإبداعات الطارئة هي الإبداعات التي تنشأ من داخل المنظمة أو إحدى الإدارات أو الفروع التابعة لها وهي إبداعات فريدة في نوعها كما أنها تمثل نوعا من الاستجابة التي لم تتم التحقق من نجاحها أو ملائمتها في السابق في مواجهة بعض المشكلات الخاصة التي تواجه المنظمة فعلى سبيل المثال إنشاء وحدة خاصة في إدارة معينة لتلبية احتياجات أو طلبات المواطنين الناتجة عن حدوث كارثة أو أزمة معينة يمكن اعتباره نوعا من الإبداع الطارئ.

أما فيما يتعلق بالإبداعات المتنبئة فإنها غالبا ما تستجلب إلى المنظمة من خارجها سواء كان ذلك من المنظمات المشابهة لها في النشاط أو من منظمات أخرى.

تختلف عنها أو من مراكز أبحاث متخصصة في مجال نشاط المنظمة. وفيما يختص بالإبداعات المفروضة فإنها تتمثل في تلك الإبداعات التي يتم فرضها على المنظمة من قبل أفراد أو مؤسسات خارجية فعلى سبيل المثال فقد تفرض منظمات خارجية على منظمة ما استخدام نظم معلومات إدارية محددة في أعمالها وذلك ذا تبين إلى هذه المنظمات جدوى تلك النظم في تسيير أعمال تلك المنظمة (كنج واندرسون 2004).

ويمكن القول بأن تصنيف أنواع الإبداع وفقا لمنهج محدد يقبل به جميع الباحثين أمرا غير ممكن ولا سميا عندما نتحدث عن موضوع يحمل في طياته إمكانية التغيير والتعدد ونظرا لتعدد المناهج التي يتبعها الباحثون في معالجة هذا الموضوع فإنه بإمكان أي باحث أن يختار المنهج الذي يراه ملائما في تصنيف أنواع الإبداع وذلك بما يلبي أهدافه في عملية البحث . (العساف 2004) ولهذا فان الدارس يميل إلى الأخذ بالتصنيف الذي قال به Staw حيث صنف الإبداع وفقا لثلاثة محاور تم ذكرها سابقا في مستويات الإبداع، الإبداع علي مستوي الفرد، الإبداع علي مستوي الجماعة ، الإبداع علي مستوي المنظمة .

2-2-7 معوقات الإبداع :

هنالك العديد من المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية ومنها المعوقات الإنسانية والإدراكية والتنظيمية . ولكي تتم معالجة تلك الآثار الناتجة عن المعوقات لابد من تحديد وتشخيص تلك المعوقات بدقة دون التضحية بموهبة الإبداع لان كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص. (عبدالله 2001).

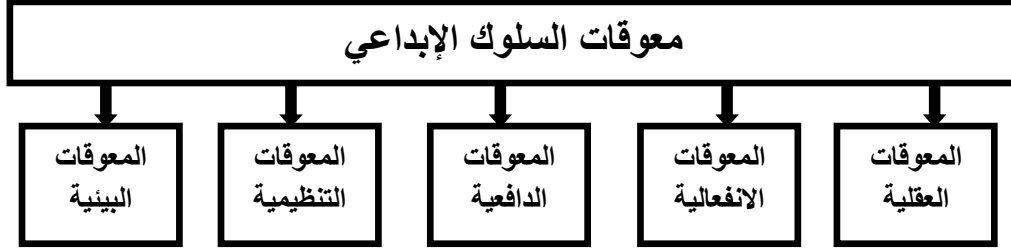
ولقد أصبح الإبداع مطلبا رئيسيا لنجاح المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة المنظمات المختلفة. إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية لوجد بعض العوائق والتي

تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو عليه ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي(رضا (2003).

ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل (1-2).

الشكل (1-2)

معوقات الإبداع



عبد الرحمن محمد جبر ، الابداع الادراي واثرة علي الاداء الوظيفي 2010

1- المعوقات العقلية:

يضم التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ولكن غالب ما يتعرض إدراك الشخص للأشياء المحيطة من حوله لبعض المشكلات مثل:

أ . خطأ الإدراك :حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو في شيء ليست موجودة فيه فعلا.

ب . خداع الإدراك :حيث يتم تخيل أشياء لا وجود لها .

ج .ضيق الإدراك :حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها. (محمد 2010)

2- المعوقات الانفعالية

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل :الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير. ويعتبر الإبداع القوة التي تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال (خبرا بريك2004) إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا التي قد تلقى القبول .وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية :

أ- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل

ب- عدم القدرة على تحمل الغموض تسامى الرغبات الجامحة للامان

- ت- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها
ث- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها
ج- قلة التحدي
ح- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح
خ- انخفاض القدرة على التخيل
هـ- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم (السرور 2002)
3- معوقات الدافعية :

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل وهى التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال .ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق لإبداع .ويؤدى عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد المبذول فان الفرد سيصاب بالإحباط (توفيق 2002)

4- المعوقات التنظيمية:

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة . ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية: (توفيق 2002)
أ . سيادة النمط الإداري التقليدي:

يؤدى النمط الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل ويجعلهم يتهربون من المسئولية خوفا من الفشل والعقاب(توفيق2002)

ب . سوء الصحة التنظيمية :

تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعانى من الأعراض التالية:

1. عدم الاستقرار التنظيمي :تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلبا على فعاليتها ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.

2 . الازدواجية والتكرار في الاختصاصات :تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري.

3 . تضخم الهيكل التنظيمي :ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية .وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

4 . عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية :كثيرا ما تهدم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية. وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحد بشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلبا على الإبداع الإداري داخل الوحدات الإدارية(.عبدالله2001)

ج. ضعف القوى المحفزة للإبداع في العمل :اثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى المحفزة للإبداع في العمل هي:

1. انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة وان أي شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.

2 . وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعدد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب الديمقراطية في اتخاذ القرار .

3. الخوف من تحمل المسؤولية :عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع مرؤوسيههم من الموظفين الشباب للتفكير بطريقة خلاقة مما يضطر هؤلاء الموظفين إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفا من تحمل المسؤولية(. عبدالله2001)

4 . الميل لقصر التفكير الإبداعي في المشاكل المعقدة بالرغم من أن المشاكل البسيطة تمثل الجزء الأكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالإضافة إلى أن حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة.

5 . إن مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بان الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة أمام الإبداع فانه يفضل عدم الإقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

د . سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :

إن من أبرز المشاكل التي تعوق المنظمة تنمية القدرات الإبداعية لديها تتمثل في صعوبة نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء الخطير بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادي والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخلق. ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور انه لا يوجد أي منها ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية. فالهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية أن يصبح الفرق في مستوى السلوك اقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة. (توفيق 2002)

5- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع الإبداع أو الحد منه. فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس ولا يتم التسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرته، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر فعلا للبداية للإبداع وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وان بدا على الفكرة خروج عن المؤلف فإنها تعتبر بيئة تساعد على الإبداع. أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر وعلى من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه من الفرد فان الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء الجديدة التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (عبدالله 2001)

6- وفي مجال الإدارة فان هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي:

أ. مصيدة الوقت : اذ يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغله الوقت كله فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع علما بأن الإبداع يعد حلا مفيدا لمشكلاته و يطوير روتين عمله اليومي.

ب . مصيدة المخاطرة : فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكار غير مألوفة والأخذ بها يعد مخاطرة يصعب التكهن بنتائجها مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار المتطورة. . (الحر 2004)

ت. مصيدة البيئة : فالقائد قد يقول أن البيئة في المنظمة بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع فهي بيئة محدودة في إمكانياتها مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع . لكن هذه الصعوبات غير كافية لصرفه عن الإبداع بل عليه التحرر من وهم البيئة السلبية وتحويلها إلى بيئة إيجابية.

ث. مصيدة الإتقان : يخشى القادة التقليديين من الخطأ فهم يحبون أن يكونوا على صواب لذا فهم مرتبطون كثيرا بما يعرفون ويجيدون متناسين أن الخطأ هو أفضل مدرسة للقادة المتميزين.

د. مصيدة الصواب والخطأ : يعتقد القائد أن مجال عمله لا يتطلب الاجتهاد والإبداع بل يتطلب العمل وفق ضوابط وحدود كما يتطلب التقييم والتوجيه والمراقبة وإصدار التعليمات . ولكن القيادة ليست إصدار تعليمات وقياس أداء فحسب بل قيادة مؤسسة تهدف للنمو و التطور في المستقبل وهذا يتطلب الكثير من الإبداع حتى يمكن الوصول إليه .

هـ. مصيدة الماء الراكد : إن العمل المؤسسي إذا لم يطرأ عليه تجديد وتغيير بشكل مستمر استجابة للتحديات المختلفة فلن يكون ذا جدوى.

ج . مصيدة ظلم الذات : إن اعتقاد القائد بعدم إبداعيته يحد من قدرته على الإبداع . وكل إنسان لديه قدرات إبداعية ولكن ينبغي عليه أن يتعلم كيفية إطلاقها واستخدامها . وأول خطوة لذلك هي إيمان الفرد بقدراته وتشجيع نفسه على تطويرها حتى يصبح ذلك جزءا من ثقافته وتفكيره.

ح. مصيدة المال : قد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر المنظمة إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج وبالتالي تتحمل المنظمة تكاليف طائلة، وبالتالي عدم النظر إليه باعتباره نوع من الاستثمار يضاعف المكاسب المادية والمعنوية . (الحر 2004)

2-2-8 استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع :

الإبداع بذرة موجودة في كل إنسان ومتى ما تهيأت لها البيئة الصالحة التي ترعاها نمت وأثمرت. ولالإبداع بيئتان تؤثران على رعايتها و نموها وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية لذا فان تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع والعوامل البيئية الخارجية فهي جميعا تساهم في إثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها بما يخدم المنظمة بشكل فعال سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها . ويمكن أن تثرى عملية الإبداع إذا ما توفر الموظف المبدع والمنظمة الفذة المبدعة وينعكس كله في صورة إنتاجية عالية وفعالية في الوصول إلى الهدف من ناحية وإشباع حاجت إثبات الذات لدى العاملين من ناحية أخرى. (العساف 2004)

وإذا أرادت منظمة ما أن تنمي السلوك الإبداعي لدي عاملها فهناك أربع استراتيجيات يمكنها ان تنتهجها . الأولى أن تقدم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة والثانية أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي .والإستراتيجية الثالثة أن تقوم المنظمة باستخدام عمليات الاختيار والتقييم عند توظيف أفراد مبدعين .وان تقوم بتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به .وأما الإستراتيجية الرابعة أن تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل ومناخ العمل والثقافة المهيمنة بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع(كنج واندرسون2004)

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات:

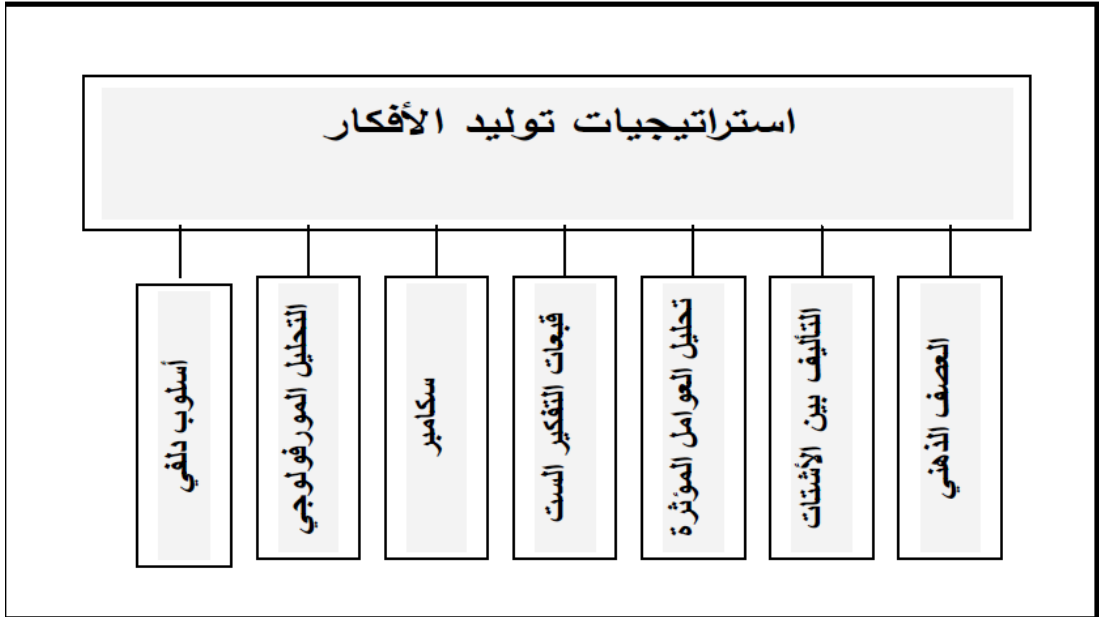
اولاً. إستراتيجيات توليد الأفكار:

تهدف إستراتيجية توليد الأفكار إلى جعل الأفراد العاملين في المنظمات قادرين علي توليد مزيد من الأفكار الجديدة التي تمكنهم من معالجة المشاكل و مواجهة التحديات التي يتعرضون لها. حيث تقوم المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي وبرغم شهرة هذه الاستراتيجيات إلا أن فعاليتها خضعت لجدال كبير من قبل المهتمين حيث ادعى البعض نجاحها الواضح بينما ادعى الفريق الآخر أنها لا تؤدي إلى حدوث تغييرات كبيرة في الأداء. (كنج واندرسون 2004)

وبالرغم من هذا الاختلاف فان الباحث يرى أن هذه الأساليب تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد لأنها تركز على تنشيط العمليات العقلية التي تقوم عليها عملية الإبداع وتشمل تلك العمليات الإدراك والتحليل والتفكير بأنواعه المختلفة. ويوضح الشكل (2-3) أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً

شكل (2-3)

استراتيجيات توليد الافكار



المصدر: كينج، نيجل، واندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسنى، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

1. العصف الذهني:

قدم (الكيس اسبراون 1953) أسلوب العصف الذهني لأول مرة ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم للتعامل مع كثير من المهام والمشاكل. ويقوم هذا الأسلوب على

ملاحظة تقول بان إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون توليد الأفكار الإبداعية في المنظمات المختلفة هي : الخشية من التقييم أي الخوف من أن تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية من جانب الزملاء أو الرؤساء وبسبب هذا الأمر نجد أن كثيرا من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها .ويهدف العصف الذهني إلى إزالة هذه العقبة جانبا خلال المرحلة الأولى لتوليد الأفكار الإبداعية .ويقوم العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما :تأجيل الحكم والكم يولد الكيف حيث يقر المبدأ الأول بأهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها وينبثق المبدأ الثاني من الاعتقاد بأنه كلما كانت الأفكار الجيدة نادرة زادت عدد الأفكار المنتجة وبالتالي زاد احتمال أن يكون بعضها جيدا على الأقل (كنج وأندرسون: 2004)

ويعتبر العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن الأفكار من مجموعة الأفراد في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بالتفكير في إيجاد حل لتلك المشكلة .وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة حالية وذات أهمية لتبرر اشتراك الجميع ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير منفتح الذهن وان يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وان يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار .

والاستماع الجيد لأفكار الآخرين . ويتراوح عددهم مابين ستة إلى ستة عشر شخصا والعدد المثالي هو اثنا عشر شخصا .ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب .وتجدر الإشارة إلى انه يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني اثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة . ويتم دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل وان يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة .

ويطلب المدير من احد المشتركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع .وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهماتهم ويؤكد لهم بأنهم سوف يحاطون علما بالأفكار التي تم اختيارها ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار .ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها(كنج وأندرسون: 2004)

2. التأليف بين الأشتات:

يعتبر أسلوب تأليف الأشتات من أساليب توليد الأفكار والذي يعود الفضل في وضع أسسه إلى وليم قردون ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابط ما .ويقوم هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم وحل المشكلة (كنج وأندرسون: 2004) .

ويمثل مركز الثقل في هذا الأسلوب استخدام أشكال الاستعارة والمناظرة بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة ويرى قردون أن أي مشكلة تبدو لنا مألوفة يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا إذا

فكرنا فيها بأسلوب الاستعارة والتمثيل .ويتضمن هذا الأسلوب نوعين رئيسيين من النشاط وهما :جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المؤلف غريبا .فعندما يتعرض الشخص لمشكلة فإنه يحتاج إلى عمل روابط بين هذا الوضع غير المؤلف وبين خبراته ومهاراته والمعرفة التي لديه (جعل الشيء الغريب مألوفا)من أجل أن يفهم بوضوح طبيعة المهمة التي تواجهه .ومع ذلك فإن هذه العملية بمفردها بالرغم من كونها أساسية كخطوة أولى لكن تؤدي إلى حلول إبداعية. إن ما ينبغي أن يتصدى لحل المشكلة أن ينظر إليها من عدة اتجاهات مختلفة بقدر ما يستطيع بما يبدو شاذا من أجل أن يتوصل لوجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة بحيث يبنى عليها حل المشكلة (جعل المؤلف غريبا) وفي داخل مجموعات التأليف بين الأشتات يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة والاستعارة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة ولتحديد المشكلة من اتجاهات مختلفة (كنج وأندرسون 2004)

وتوجد مجموعة من الحيل العلمية والإجرائية التي تلعب دور المثير أو المحفز للحالات النفسية للإنسان لكي تشجعه على الانطلاق الحر للأفكار وتعيّنه على التخفيف من صور التصلب أو الجمود الذهني في مواقف حل المشكلات بهذا الأسلوب .ثم إن استخدام هذه الحيل من شأنه أن يستثير الحالات السيكولوجية المواكبة لعملية الإبداع أي كمثير استفزازي (عبد الله 2001)

3 . تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي كارت ليفين وسميت بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

1. تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه

2. تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها

3. وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها.

ولتطبيق هذه الوسيلة في العملية التدريبية على الإبداع يمكن المدرب اختيار مشكلة أو موقف ما يود أن يحدث فيه بعدم التغيير .ومن هذه المواقف على سبيل المثال :زيادة الإنتاجية في العمل والحد من عدم الانضباط في الدوام أو تحسين ظروف العمل أو التعامل مع ضغوط العمل أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة .وبعد اختيار المشكلة التي سوف تطبق عليها وسيلة تحليل العوامل المؤثرة يمكن السير وفق الخطوات التالية للوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية:

أ.كتابة عبارة مختصرة تعبر عن المشكلة التي يود الفرد حلها.

ب. وصف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف والذي يمكن أن يؤدي إلى أزمة.

ت. وصف الوضع الذي يرغب الفرد أن تكون عليه الموقف والذي يعتقد بأنه الوضع المثالي.

ث. افتراض أن هناك مستطيلا يمر به خط من المنتصف وان خط المنتصف هذا يمثل الموقف الراهن الذي يفصل ما بين الوضع السيئ(الأزمة) والوضع المفضل (المثالي) حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب بين الوضعيين .بعد ذلك يقوم الفرد بتدوين العوامل أو القوى المؤثرة والتي تعمل على تحويل الوضع نحو

الأزمة أو تحويله نحو الوضع المثالي .ويمكن أن يقوم الفرد بتحريك خط المنصف في الاتجاه الذي يرغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهذه الطرق هي:

أ. تقوية أو تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في الوضع الراهن

ب. إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن

ث. إضافة أية عوامل ايجابية أخرى مؤثرة يمكن أن تقود نحو الأفضل (هيجان 1999)

4 . قبعات التفكير الست :

تنسب هذه الطريقة إلى دي بونو وهو من رواد التفكير الإبداعي ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة ويستخدم عند اتخاذ قرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة وتعالج هذه الطريقة بعض سلبيات المناقشات الجماعية حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي الذي تتناطح على أساسه الآراء إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكر معا وإذا أردنا أن نتكلم عن المزايا فكل المجتمعين يتكلمون عن المزايا وإذا أردنا التركيز على العيوب فكلهم يتكلمون عن العيوب أي أنها وسيلة لفصل الذات عن الأداء. (عبد الله 2001)

وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي:

1. القبعة البيضاء: اللون الأبيض هو اللون المحايد وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بان المعلومات التي تدور حول موضوع معين غير كاملة ويتم ارتداؤها للتعبير عن الاحتياج إلى معلومات محايدة وتحت هذه القبعة توجد ثلاثة أسئلة:

أ- ما هي المعلومات المتوفرة لدينا؟

ب- ما هي المعلومات الناقصة والحقائق الغائبة؟

ت- كيف نحصل على المعلومات التي نحتاجها؟

2. القبعة الحمراء: هذه اللون من الألوان الدافئة الساخنة ولذلك يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة ويجب ألا نوضح الأسباب التي أدت إلى حقيقة تلك المشاعر ولكن يجب أن يعبر مرتدي تلك القبعة عن عواطفه ومشاعره فقط دون تبرير .

3. القبعة السوداء: يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والاتزان ولذلك يتم ارتداؤها حينما نريد أن ننتقد فكرة معينة ونوضح عيوب هذه الفكرة التي يدور حولها النقاش واستخدام هذه القبعة محدود إلى حد كبير ولا يتم المبالغة في النقد الذي يمكن أن يقتل الفكرة والتي قد تكون من الممكن أن تحدث نجاحا ما وتحت هذه القبعة توجد عدة أسئلة:

أ- هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ؟

ب- هل هذا حقيقي أو صحيح؟

ت- هل هذا مناسب؟

ث- ماذا عن المشكلات أو المخاطر أو المحاذير؟

4 القبعة الصفراء: وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة حتى ولو تم رفضها وتحت هذه القبعة توجد الأسئلة التالية:

أ- ما هي المزايا أو المكاسب؟

ب- هل يمكن لهذه الفكرة أن تنجح؟

5. القبعة الخضراء: هي لون النبات والخضرة يعنى فيها التجدد والحياة ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري ومطلوب من كل واحد أن يستفز عقله كي يخلق ابتكارا إضافيا وتحت هذه القبعة يبرز السؤال: ماذا عن البدائل التي يمكن أن نفكر فيها؟

6. القبعة الزرقاء: نسبة إلى لون السماء الممتدة العريضة ويرمز إلى الإخلاص والصفاء وحينما يتم ارتداؤها يكدون المطلوب النظرة العريض للفكرة بالكامل وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات وهذه القبعة ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية ويندرج تحتها الأسئلة التالية: (عبد الله 2001)

ا/أين نحن؟ وما هي الخطوة القادمة؟

ب/ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟

ت/ماذا عن طريقة تفكيرنا وهل نجرب تغييرها؟

ث/ما هي المخرجات والنتائج أو ما هو الوضع الراهن؟

ويقوم قائد الاجتماع بتحديد توقيت استخدام هذه القبعات لدراسة فكرة ما ومعالجتها لكي يتم استخلاص المقترحات من خلال إدارة الاجتماع. (عبد الله 2001)

5. سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بكلمة انجليزية هي Scamper وتعني العدو أو الركض وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى " المعالجة الذكية " هو أخو الإبداع فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها (العساف 2005)

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة ويمثل كل حرف من كلمة Scamper مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار والمجالات هي:

أ - البديل **Substitute** : في هذا المجال يمكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة من قبيل:

1/ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟

2/ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟

3/هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا؟

3/هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

ب- الجمع **Combine** : ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

1/ ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟

2/ هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟

3/ ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟

4/ ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

ت- **التكييف : Adapt** في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل (:السرور 2004) .

1/ هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟

2/ ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

ث -**التعديل Modify والتعظيم : Magnify** يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية في ضوءهما المجال الأول :يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء .وأما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن (.السرور 2004) .

ج - **الاستخدامات الأخرى : Put to other uses** من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال :

1/ هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟

2/ هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى؟

ح- **التخلي : Eliminate** يطرح في هذا المجال أسئلة مثل(السرور 2004) .

1/هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟

2/ هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

ز -**العكس Reverse وإعادة الترتيب : Rearrange** ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة:المجال

الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل :

1/هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟

2/هل يمكن أن تكون هناك ادوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟

3/ هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء أرسا على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني فإن من بين الأسئلة التي يمكن طرحها :

1/هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء هل

يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

لذا ومن خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص فإنه من الممكن ملاحظة

ظهور العديد من الأفكار وال حلول .فعلى سبيل المثال إذا كان المدير يود أن يطور طريقة جديدة لتسهيل

إجراءات العمل فإنه عليه القيام أولا بتحديد كل الخطوات الإجرائية المتبعة في الوقت الراهن في أداء العمل

وبعد ذلك عليه أن يعيد النظر في هذه الخطوات الإجرائية وذلك باستخدام طريقة سكامبر إذ أن طرح مثل تلك الأسئلة سوف يؤدي إلى ظهور العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع (السرور 2004) .

6. تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام .ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة .ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة .بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل قد تكون مستحيلة التحقيق ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جودة وأصاله(توفيق 2004) .

7. أسلوب دلفي :

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار احد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دارية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب .كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع المطروح للتقييم .ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة وبفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في الآراء الخبراء حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط .وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويوصله إلى كل خبير ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يدو إدخالها على رأيه السابق؟ .ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة (عبدالله 2001)

ويؤمن الدارس بجدوى استخدام الأساليب التدريبية السابقة والاستعانة بمبادئها والضوابط التي تحكم نجاحها للوصول إلى أفكار مبدعة في المنظمات العامة والخاصة و ذلك لان كثير من القيادات تحصر ذاتها في حدود ضيقة و أطر جامدة . لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صدور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات ويمنحها خيالاً أرحب ويفتح لها آفاقاً أوسع مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والروتين للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة. (عبدالله 2001)

ثانياً : التدريب على الإبداع:-

إن الإستراتيجية الثانية لدعم الإبداع في العمل تتمثل في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي .وهناك تداخل واضح هنا مع استخدام أساليب توليد الأفكار حيث أن معظم برامج

التدريب على الإبداع تضم واحد أو أكثر من هذه الأساليب ويمكن النظر إلى هذه الأساليب في حد ذاتها على أنها شكل من أشكال التدريب (كنج و اندرسون 2004).

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيقيين في مجال الإبداع إن الإبداع من الممكن تعلمه والتدرب عليه بحسب استعداد الشخص فقد أشار (هوك 1994) إلى أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو انه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها بل أن الإبداع من الممكن تلقينه والتدرب عليه مثله في ذلك مثل الكثير مكن المهارات الأخرى التي يتم التدرب عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات على انه من المؤكد أن بعض الأفراد لديهم قدرة فطرية أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتعلم المهارات الإبداعية والتدرب عليها وهذا ليس خاصا بمهارة الإبداع وحدها وإنما هو متعلق بجميع المهارات التي يتباين و يختلف فيها الأفراد(هيجان 1999).

وتتبع أهمية التدرب على الإبداع من أهمية التدريب بصفة عامة باعتباره إستراتيجية سلوكية لتطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والجماعات .فهو يقدم للفرد والجماعة معرفة جديدة ومعلومات متنوعة كما يصقل مهاراتهم وقدراتهم ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وذلك بما يساعد على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم أفضل استغلال .إن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع هو انه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوى القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع .كذلك فان التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين بالمنظمة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه أما بالنسبة للمنظمة فان تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها كما انه سوف يعمل على استمرار ونماء المنظمة (رضا 2003)

وانطلاقا من أهمية التدريب يمكن القول بان التدريب على الإبداع يعتبر محور اهتمام كثير من المنظمات ومراكز التدريب .فهناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات . فعلى سبيل المثال فان ما يقرب من ربع الشركات الأمريكية التي يبلغ عدد موظفيها مائة شخص أو أكثر لديها بعض برامج التدريب على الإبداع(هيجان.1999) ومن برامج التدريب على الإبداع الأكثر شهرة حاليا برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات ونظام السمبلكس (حسني 2004)

أ. برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات:

يعتبر هذا البرنامج الذي قدمه سيدني بارون من أكثر البرامج تأثيرا ونجاحا من الناحية التجارية في مجال الإبداع في حل المشكلات .وقد انبثق هذا البرنامج من أفكار اسبرا عن كيفية دعم الإبداع ويتضمن هذا البرنامج أسلوب العصف الذهني بالإضافة إلى أساليب توليد أفكار الأخرى .ولقد قسم بارنس عملية الإبداع في حل المشكلات إلى خمس مراحل وهي: (حسني 2004)

1. مرحلة إيجاد الحقائق :وهنا يتم جمع المعلومات بشأن المشكلة موضوع الاهتمام.

2. مرحلة تحديد المشكلة: في البداية تكون المشكلات غير مرتبة وغير معروفة جيدا لذلك يحتاج الأمر إلى إيضاح وإعادة صياغة بطريقة تساعد على تشجيع إنتاج أفكار تساعد على حل المشكلة.
 3. مرحلة إيجاد الأفكار: وهنا يتم العمل على توليد مجموعة من الأفكار التي يمكن إن تقدم حلا للمشكلة محل الاعتبار وذلك باستخدام وسائل توليد الأفكار سالفة الذكر.
 4. مرحلة إيجاد الحلول: وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار وتطبيقها على الأفكار التي تم توليدها خلال المراحل السابقة.
 5. مرحلة التوصل إلى القبول: ويتم تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ بطريقة يمكن من خلالها إقناعهم بأهميتها ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءا أساسيا في هذه المرحلة.
- ب. نظام السمبلكس:**

قدم هذا البرنامج Min Basadur ورفاقه في عام 1995 يتميز هذا البرنامج بوجود أساس بحثي متين من حيث الاختبار لمبادئه الأساسية. ويعتمد البرنامج على منهج حل المشكلات ويركز على الحاجة إلى توليفة من مهارات التفكير المتشعب والمتجمع في كل مرحلة من مراحل العملية: تعريف المشكلة حل المشكلة تنفيذ الحل. ومثلما هو الحال مع العصف الذهني يناقش البرنامج أيضا أهمية تأجيل الحكم على الأفكار. وفي عمل مبكر مع مجموعة من المهندسين قارن Basadur ورفاقه مجموعة تتلقى تدريبا على الإبداع مع مجموعة أخرى شاهدت وناقشت فيلما عن الإبداع ومجموعة لم تحصل على أي تدريب. وقد تدم اختبار آثار التدريب باستخدام تشكيلة من المقاييس التي تطبق عقب انتهاء البرنامج وبعد مرور أسبوعين من العمل أظهرت هذه الاختبارات وجود تغيرات في القدرة على الإدراك والمواقف والسلوك وقد انعكست على أداء العمل على الأقل في الأجل القصير (حسني 2004)

ثالثا: اختيار وتوظيف الأفراد المبدعين:

يقصد بالاختيار عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة أي المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته وقدراته الوظيفية مع الوظيفة الشاغرة (عبد الوهاب 2006) ويمكن استخدام عملية الاختيار والتقييم لضمان أن يكون الأفراد الجدد المنضمين للمنظمة من أصحاب القدرات الإبداعية المرتفعة وان الأفراد الحاليين يتم وضعهم في الوظائف التي تمكنهم من تطبيق إمكاناتهم الإبداعية. ومناهج الاختيار من أجل الوصول للإبداع تعكس الطرق الرئيسية لقياس الإبداع. وقد تبحث منظمة ما فيما إذا كانت الصفات الشخصية والسيرة الذاتية للمرشحين تتوافق مع تلك المطلوبة لتحقيق الإبداع. فقد تلجأ المنظمة إلى قياس قرارات المرشحين على التفكير الإبداعي باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس المتاحة. كما قد تلجأ المنظمة إلى تقييم نوعية المنتجات الإبداعية التي يقوم بها المرشحون. (عبد الوهاب 2006)

1. اختبارات الشخصية:

يعتبر استخدام الأنواع العديدة من مقاييس الشخصية واحدة من أكثر الطرق شيوعاً في عمليات الاختيار والتقييم التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الإبداع. وتشمل تلك الاختبارات كلا من المقاييس التقليدية للسمات الشخصية والسير الذاتية وتحليل المواقف وتأخذ جميعها شكل الاختبارات المكتوبة. وفيما يلي وصفا لبعض اختبارات الشخصية المستخدمة في عملية اختيار الموظفين: (عبد الوهاب 2006)

أ. اختبار كيرتوم (Kirtom) لتعديل الإبداع:

يتكون هذا الاختبار من 33 بند ويكون على شكل مقياس أحادي البعد لنمط التفكير الإبداعي ويشمل عاملين أساسيين وهما: القائم بالتعديل والقائم بالإبداع. حيث يكون الفرد القائم بالتعديل مطالباً بقبول معالم المشكلة مع محاولة أداء العمل بطريقة أفضل في ظل هذه القيود. أما القائم بالإبداع فهو الفرد الذي يكون مطالباً بإعادة تعريف المشكلة من خلال كسر القيود القائمة أي القيام بالعمل بطريقة مختلفة. (عبد الوهاب 2006)

ب. اختبار PF 16

وهو مقياس متعدد الأبعاد للشخصية الناضجة ويتكون من أربعة نماذج A B C D بحيث يتكون النموذجان A B من 187 بند بينما يتكون النموذجان C D من 105 بند. ويشمل هذا الاختبار مجموعة من الأبعاد التي تهدف إلى التنبؤ بالإبداع فالعامل B : تفكير مجرد-أكثر ذكاءً والعامل C : نفعي يتجاهل القواعد يطلق العنان لرغباته والعامل M : واسع الخيال مغيب العقل مستغرق في التفكير غير عملي وأما العامل G : محب للتجربة متحرر انتقادي منفتح للتغيير. (حسني 2004)

ت. قائمة استبيان الشخصية المهنية:

مقياس متعدد الأبعاد لسمات الشخصية المهنية متوافر منه أشكال متعددة. وتختلف عدد بنوده بحسب الشكل المتوافر. مثلاً الشكل 5.2 يحتوى على 136 بند موزعين على 16 مستوى. ويشمل أبعاد عديدة تقوم بالتنبؤ بالإبداع:

1. متكلم مستعد للمناقشة صريح انتقادي صاحب رؤية مستقلة محب للتحدي.

2. تقليدي: يحب الطرق ذات البراهين الواضحة متمسك بالقواعد.

3. صاحب مفهوم خاص: يميل إلى النظريات لديه حب استطلاع يستمتع بالتعامل مع المشاكل المعقدة والمجردة.

4. مبتكر: يحب توليد الأفكار يظهر براعة مبدع يفكر في إيجاد الحلول.

ث. اختبار دور فريق العمل:

مقياس نوعي للدور المفضل لفريق العمل ويحتوى على قائمة تضم سبعة أقسام ويشمل كل قسم على بنود وهناك 9 ادوار يقوم بها فريق العمل هي: يؤسس، يبحث في الموارد ، يقوم بالتنسيق، يصوغ ، يراقب، يعمل كفريق، ينفذ ، يتخصص، . وفيما يتعلق بدور المؤسس: فيقصد به مبدع متفوق. وأما نقاط القوة مبدع صاحب خيال غير متمزمت يحل المشاكل الصعبة. أما العيوب المسموح بها فهي: إهمال التفاصيل ، الاستغراق الشديد في الاتصال بالغير. (حسني 2004)

هـ. مؤشر إمكانات الابتكار :

اختبار متعدد الأبعاد خاص بالإبداع ويقاس أربعة أبعاد سلوكية مرتبطة بالابتكار. ويتكون من 36 بند موزعة على مقياس خماسي النقاط يبدأ من اختلف بشدة وينتهي عند أوافق بشدة. ويشمل عدة عوامل: الدافع على التغيير: وجود دافع حقيقي للبحث عن التغيير وتبنيه. سلوك المتحدى: ميل الشخص لتحدى وجهات نظر الآخرين من اجل مشكلات العمل. التكيف: ما إذا كان الشخص ينتهج منهج التطور العادي أم ينتهج منهجا ثوريا. اتساق أسلوب العمل: مدى تفضيل الشخص لمنهج العمل المنظم الذي يتسم بالاتساق والالتزام بمعايير المنظمة. الرغبة الاجتماعية: أن يكون مرغوب اجتماعيا بحيث يحقق انطباع الإدارة عنه.

و. انتقاء فريق العمل:

اختبار متعدد الجوانب لتفصيلات الأشخاص فيما يتعلق بنمط فريق العمل ومناخ الابتكار. ويتكون من 52 بند موزعة على خماسي يبدأ من: غير مفضل وينتهي بضروري بشكل مطلق. ويشمل عاملين أساسيين هما: دعم سلامة المشاركة من اجل الرؤية الابتكارية. التكيف مع المهام ويكون مرغوبا من الناحية الاجتماعية. إن وجود مثل هذه الأدوات جاهزة ومتوافرة بالإضافة إلى شهرتها يجعلها جذابة في نظر المدراء كما أن استقرار معظم سمات الشخصية عبر الزمن متضمنة ما يتعلق بالإبداع يعنى إمكانية استخدامها كأسلوب للتنبؤ بالإمكانات الإبداعية طويلة الأجل ناهيك عن كونها مؤشرات عن الأداء الإبداعي الحالي والسابق. ولا تخلو مقاييس السمات الشخصية من المشاكل فقد يقوم بعض المستهدفين بالتزييف لكي يظهروا أنفسهم على درجة أفضل من الإبداع. كما أن هناك مشكلة أخرى في هذه الاختبارات تتمثل في اختلاف سمات الإبداع باختلاف المجال موضع الاهتمام فالمهندسون المبدعون قد يكونون مختلفين عن المبدعين في مجال الإعلان. ولذا فإن المنظمات تحتاج إلى التفكير بعناية بالنسبة لما يعنى الإبداع لها والتأكد من إن الاختبارات التي تستخدمها تتماشى مع متطلباتها(كنج و اندرسون 2004)

2-البيان المفصل للسيرة الذاتية:

تركز السيرة الذاتية على أحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار. وهذه المقاييس مبنية على افتراض مفاده أن الأشخاص أصحاب الإبداع المرتفع من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات التي تتعلق بسيرهم الذاتية والتي تختلف عن الأفراد الأقل إبداعا ومثال ذلك الأسرة والتاريخ التعليمي والاهتمامات والهوايات والعلاقات الشخصية. وهناك مجموعة من المزايا التي يتفوق بها البيان المفصل للسيرة الذاتية على مقاييس السمات الشخصية.(كنج و اندرسون 2004)

وأول هذه المزايا وجود مجالات محددة تعترف بإمكانية التنبؤ بالقدرات الإبداعية من خلال بيانات السيرة الذاتية خاصة في مجال البحث العلمي والهندسة والتصميم. حيث أن السير الذاتية تحوى مدى واسعا من خبرات الحياة والانجازات والتي قد تعود إلى مرحلة طفولة الشخص في معظم الحالات كما تقدم بيانات وصفية حقيقية مثل المستوى التعليمي لوالدي الشخص موضع الاهتمام. ومن عيوب بيان السيرة الذاتية أن استخدامها عند

تقييم المتسربين من التعليم والخريجين الجدد يكون غير مناسب حيث أن هؤلاء ليس لديهم الكثير من البيانات لتقديمها.

3. قياس الإبداع عن طريق تقييم نواتج الإبداع :

تعتمد هذه الأساليب في القياس على حقيقة مفادها بأنه لا نستطيع القول بوجود الإبداع ما لم يكن هناك ناتج إبداعيا يمكن الحكم عليه سواء كان الإبداع شيئا ماديا أو فكرة يتم التعبير عنها بلغة مقروءة. ومن الممارسات الشائعة في هذا المجال الطلب من المرشحين لوظيفة ما تقديم عينة من أعمالهم الإبداعية كجزء من عملية التقييم. وبالطبع فإن هذه الطريقة تكون أسهل في حالة النواتج الملموسة منها في حالة المنتجات غير الملموسة كالأفكار في حالة الإدارة ولكن يمكن التغلب على ذلك بسؤال المرشحين للوظيفة بعرض أمثلة للمشكلات التي قدموا لها حلولاً إبداعية. (كنج واندرسون 2004) .

ربعا : الإبداع والخصائص التنظيمية:

بالرغم من الأهمية الفائقة للاستراتيجيات السابقة والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بدعم قدراتها الإبداعية ومهما كانت جودة تنفيذ تلك الاستراتيجيات فقد تفشل المنظمات في تحقيق أي نتائج في هذا المجال إذا كانت خصائص تلك المنظمات تعمل على كبح الإبداع لديها والجدول (2-3) يلخص الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر على الأداء الإبداع

جدول (2-2) الخصائص التنظيمية المؤثرة في الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، إما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.

كنيج نيجل ، اندرسون بيل ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير ترجمة محمود حسن (دار المريخ للنشر : 2004) وباختصار يمكننا الاعتماد على مجموعة كبيرة من البحوث المعاصرة التي درست العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات الناجحة أن نحدد تسعة عوامل تبين أنها تميز بين المؤسسات الناجحة من حيث كمية

الإبداع والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي يقل فيها ذلك - كما هو موضح في الجدول (2-2) أن أغلب هذه العوامل تتعلق بدور الإدارة العليا في إثارة الإبداع بين العاملين في هذه مؤسسات (إبراهيم 2005).

1. أول هذه العوامل السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم بعكس المؤسسات والهيئات غير الإبداعية التي يتسم العاملون بها من فقدان التميز والاستقلال.

2. أما العامل الثاني ذو الأثر السلبي على الإبداع في مجال العمل فهو كثرة المقاطعة للعاملين سواء بكثرة الاجتماعات أو بالهاتف أو بأي وسيلة أخرى في مقابل السماح لهم بأداء أعمالهم دون مقاطعة ولفترات طويلة ممتدة تتفق مع طبيعة العمل. (إبراهيم 2005).

3. ثالث هذه العوامل الذي له أثر إيجابي على إثارة الإبداع يتعلق بالعامل المادي أي وجود مصادر للدعم المادي .

4. ومن العوامل أيضا المحفزة للإبداع والابتكار التركيز على الأهداف البعيدة المدى حيث أن التركيز على الأهداف القصيرة المدى يعطل من الفاعلية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل التي يحتاجها العمل الإبداعي.

5 . كذلك عامل ضغط الوقت الذي تبين أنه من العوامل الشديدة التأثير على الإبداع في العمل. فالإبداع يحتاج لوقت سواء من حيث التفكير فيه أو من حيث إنجازه وتنفيذه عمليا.

6. أما العامل السادس فهو يتعلق بقلة التعاون والتنسيق بين العاملين وهو من أكثر العوامل المؤثرة في الإبداع بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد أن يكون القاتل الحقيقي للإبداع في مؤسسات الإنتاجية الخدمية سواء بسواء. (إبراهيم 2005).

7. درس العلماء أيضا الخصائص التي تميز المؤسسات التي توظف إمكانياتها لخلق مناخ إنتاجي إبداعي جيد فتبين أن من الضروري أن تتسم العلاقات الاجتماعية بعامل آخر هو : الدفء والتواصل الإنساني لكن على أن لا يتعارض ذلك مع المعايير العقلية والإبداعية بعبارة أخرى تتطلب الإدارة الإبداعية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الدافئة دون تجاهل أو تقليل من المعايير الإبداعية والتجويد في العمل . فمن خلال العلاقات الإنسانية الدافئة يسود التماسك الاجتماعي ويصبح الفرد أقل شعورا بالاغتراب والوحدة . ومن خلال بناء معايير عقلية وإبداعية لا تقلل من مشاعر العزلة فحسب بل تتزايد أيضا دافعية الفرد للإنتاج والعمل ويصبح أكثر تقديرا للإبداع في ذاته أو في زملائه. (إبراهيم 2005).

8. أما العامل الثامن فيتعلق بنوع الإشراف وأنماط القيادة المرتبطة بالإنتاج المرتفع فقد بينت دراسات أخرى زيادة الإنتاج والمبتكرات والبحوث توجد حيث يوجد قدر من التفاعل بين العاملين وبين المشرفين عليهم بشرط أن تكون لدى الباحثين الناشئين الحرية في اتخاذ القرارات ويكون المشرفون من النوع الذي يحث ويشجع ولا يكتفي بالتوجيه وإلقاء الأوامر . أما إذا انتفت هذه الشروط فإن التفاعل لا تكون له قيمة ما على الإنتاج والبحث . فالعلاقات الطيبة وحدها لا تكفي وإنما من المهم أن تتسم بالبعد عن التصلب والتسلط وأن تبدي التشجيع وتدعم بوضوح الإبداع والأفكار الجديدة.

9. وتلعب المؤسسة دوار محبطا عندما تدعم الدوافع المعارضة للابتكار وحرية البحث والتجديد أي عندما تخضع لأساليب متصلبة في التواصل وعندما تنمى نظاما من العلاقات الإشرافية يتمركز على بناء القوة الرسمية ومن ثم يشجع دوافع الطموح والمنافسة على السلطة والهيمنة بدلا من التطلع لتوسيع مجالات الخبرة والرغبة في التجديد والابتكار وتشجيع دوافع الإبداع والإنجاز. (إبراهيم 2005).

جدول رقم (2-3) العوامل المرتبطة بالإبداع في المنشآت
أفعاله والغير فعاله

العوامل المميزة	المؤسسات الفعالة	المؤسسات غير الفعالة
1. كفية أداء عملهم	السماح باختيار أسلوب العمل	فقدان التميز والاستقلال
2. المقاطعة	السماح بأداء العمل بأقل قدر ممكن من المقاطعات	كثرة المقاطعات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية
3. المصادر والخدمات	وفرة المصادر والأجهزة والدعم المادي	قصور المصادر وشح الخدمات المناسبة
4. الأهداف المعلن عنها	التركيز على الأهداف بعيدة المدى	التركيز على الأهداف قصيرة المدى
5. التعامل مع الوقت	إعطاء الوقت المناسب	الحث والتهديد بضغط الوقت
6. التعاون والتنسيق بين العاملين	بث التعاون والتفاعل المهني بين العاملين	الجمود الإداري والقيادة الإدارية الهرمية والمركزية
7. العلاقات الاجتماعية	يتحقق فيها التوازن بين الدفء والجودة	الاعتزاب والعزلة
8. أنماط القيادة	فرق العمل والتفاعل	المركزية والهرمية
9. الدوافع	تدعيم الانجاز والتجويد في أداء العمل	التركيز على القوة وتدعيم الطاعة

إبراهيم عبد الستار ، الإبداع قضاياه وتطبيقاته القاهرة المكتبة (الانجلو أمريكية : 2002)

2-2-9 أبعاد السلوك الإبداعي :-

البعد الأول: استكشاف الفرص (opportunity Exploration) :-

وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ بما يسمى بـ"فجوة الأداء" أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والتمكين مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة (الأحمد 2008)

البعد الثاني: توليد الأفكار (Ideas Generation) :-

هو الذي يهتم بإتيان أفكار جديدة ومبادرات مهتمة بالتغيرات على مستوى المؤسسة، ويظهر توليد الأفكار بشكل رئيسي من إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية أو مزجها لتحسين الأداء أو حل المشكلات بطريقة مميزة. (عبد الرحمن 2009)

البعد الثالث : مرحلة التطبيق (Application)

تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء المنظمة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الأفكار الإبداعية الجديدة أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية الجديدة في هذه المرحلة إلي التعديلات والتطوير لتمكينها من التطبيق الصحيح وبنجاح وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر . (عبد الرحمن 2009)

2-2-10 النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف بالنظريات وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للسلوك الإبداعي وهي:

1- نظريه (march .simon)

فسرت هذه النظرية للسلوك الإبداعي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة في ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق إبداع وتتم عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي فجوة أداء عدم رضاء - بحث - عدم تخلي ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية لعوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغييرت في البيئة الخارجية والى عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية (العلاقي 2010) .

2- نظرية (Burns ,Stalker)

كانا أول من أكدا على التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في مجالات مختلفة ومن خلال ما توصلوا اليه أن الهيكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في السلوك الإبداعي وتطبيقاته على المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (Hargand sandet 1992)

3- نظرية (willson)

بين عملية السلوك الإبداعي تمر من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها وان نسبة الإبداع متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما أدت المهام الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة . (عبد الوهاب 1998)

4- نظرية (Harvey Mill)

لقد استفاد مما قدمه كلا من **march , Simon stalker , burns** فانصب تركيزهم على فهم السلوك الإبداعي من خلال مدى استخدام المؤسسة للحلول الروتينية الإبداعية فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها (عبد الوهاب 1998)

5- نظرية (Hang ,Aiken)

تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة وفسرة السلوك الإبداعي على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل السلوك الإبداعي في (العرون 2004)

أ. مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه

ب. مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

ت. مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

ث. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6- نظرية (zaltman , others)

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصف السلوك الإبداعي على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية **Hang .Aiken** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع (عبوي 2010)

المبحث الثالث

العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي

تستعمل مفاهيم الإبداع، والابتكار والخلق كمترادفات. وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع ففيه أصالة وأضافه نوعية (القيوتي 2003) إن الإنسان المبتكر هو شخص له من السمات والخصائص ما لدي الأفراد والأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الإبتكارية والإبداعية. فكل فرد قد يكون مبتكرا أو مبدعا فيما لو أستعمل قدراته أو طورَ معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعمل

على تميمتها وتطويرها بإرادة قوية. وعلى هذا فإن الابتكار والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء كان في مجال عمله، أم حياته. أو حتى في علاقاته الشخصية و إدراكه لهذا بصورة صحيحة. إن الابتكار والإبداع ليس شيئاً بعيداً عن متناول الأفراد. فالفرق بين المبتكرين والمبدعين والأفراد والأشخاص الآخرين، هو ابتكاراتهم و إبداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر الكبير في حياة الأفراد والناس فمن المعروف إن ما تنتجه هذه الشخصيات والمؤسسات من نواتج تلقي قبولا و رواجاً كبيراً . ويمكن استكشاف الإبداع على مستوى التنظيمات عندما نجد أنها تقدم أفكاراً تخدم المجتمع، أو تقدم لزيائنها خدمات أو سلع جديدة وتقدم لمنسببها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها. فالمؤسسات المبدعة هي التي لاقتتاً تبحث عن الجديد، لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليصلوا بعها لمثل ذلك الوضع الجيد الذي لا يتم إلا بهم وبجهودهم (القريوتي 2003) .

و تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وان 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 الضابط المسئول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة أو يرى (رائده 2009) أن القائد الفاعل لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسئول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره مواطناً فعليه اعتماد سلوك إبداعي جيد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والتقييم فإن التخطيط هو أساس النجاح وعلى القائد الفاعل أن يختار الخطة تعتبر القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، أصبح لازماً علينا البحث باستمرار عن قيادة فاعلة لإحداث التطوير و التغيير في تلك المؤسسات. حيث كانت وما زالت القيادة شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر قديماً وحديثاً، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، ونظراً لأن القيادة إحدى جوانب العلاقات الإنسانية التي تجدر بنا الاهتمام بها ودراستها ومحط بحث، فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثل كيفية ظهور القادة وما الأساليب القيادية التي يستخدمونها. إن التطور التكنولوجي أدى إلى كثير من التغييرات سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، فالإستراتيجيات التنظيمية وإستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار، لتواكب التكنولوجيا الجديدة والحضارة، والهياكل التنظيمية لابد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الإستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الأخرى، كما وأنه من الملاحظ أن أي تغيير في المؤسسة كبيئة داخلية لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع كبيئة خارجية إن كل هذا يتطلب قيادة ذات رؤية رشيدة وفاحصة هذه الرؤية تتوافق مع السلوك الإبداعي والتفكير الخلاق الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة (عباس 2003) ويعد مستوى فاعلية القيادة في المؤسسات عنصراً مهماً في ازدهار و استمرار

نشاطاتها وعملياتها المختلفة، إن كبر حجم المنظمات وتشابك العمليات الإدارية، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية في هذه المؤسسات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (علاقي 2000)

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك القادة في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني 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 المسئول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة أو يرى (الخفاف 2009) أن القائد الفاعل لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسئول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته فعليه اعتماد سلوك إبداعي جيد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتطبيق هو أساس النجاح وعلى القائد الفاعل أن يقوم باختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ أخذ بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة (حسن 2003) ومن هنا يتأكد أهمية السلوك الإبداعي للمؤسسة وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ الملائم لإحداث عملية القيادة و الإبداع في السلوك للعاملين في المؤسسة وضرورة وجود قادة مسئولين يتميزون بصفات كما ذكرها بشاوي وهي (بشاوي 2008) .

1- تفويض السلطات لمروسيهم

2- زرع الثقة بمروسيهم

3- تعزيز القدرات الموجودة لديهم

4- تشجيع المرؤوسين على الإبداع

5- استخدام السلوك الإبداعي في عملهم للارتقاء بعملهم ولتحقيق الهدف المنشود

تخلص الباحث أن السلوك الإبداعي وفق النظريات يعتمد على تقييم المشكلة وإعدادها وتطبيقه و تقييمها ووضع عدة أجوبة للمشكلة واتخاذ السلوك المبدع المناسب لكل مشكلة على حده حيث ما يصلح من سلوك لحل مشكلة لا يصلح لمشكلة أخرى وتتفاعل هذه النظريات في تفسير السلوك الإبداعي في عمل من الأعمال.

خلاصة البحث :

من خلال اطلاع الباحث على كثير من الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي فإنه استخلص مجموعة من الممارسات التي يمارسها القادة وتساعدهم على الإبداع ذلك بتحفيز وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوك إبداعية و تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع روح التنافس بين القادة لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للارتقاء بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم بمواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أمراً ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها ووضع حلول لها والتعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع

العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش أو عطاءهم فرصة للغير في النقاش وعدم مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره ونشر ثقافة تقبل الآخر والعمل بروح الفريق، وحتى نرتقي بأداء العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات لطرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي كبت أو إكراه والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ. لا بد أن يزرع في جميع العاملين أنه لا بأس أن يخطئ، والمهم أن يتعلم من ذلك شيئاً جديداً في كل مرة والعمل على تنمية الثقة بالنفس، وتوفير خبرات تربوية لتنمية الشعور بالمسئولية والعناية بتقوية وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز والتميز والحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجريب طرق وأساليب متنوعة مبدعة.

الفصل الثالث

(منهجية الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، نظرية الدراسة ، نموذج
الدراسة ، فروض الدراسة ، الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث)

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

3-0 المقدمة : -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات وللتحقق من مصداقية الترابط والمحافظة على الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج، وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة والاختبار المبدئي لها ، وكذلك عرض متغيرات الدراسة وجودتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات بالإضافة إلى توضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة مع تحديد العينة وتوعها(رائدة 2016)

3-1 نظرية الدراسة:

ثبت من خلال الدراسة إن نظرية السلوك الإبداعي التي صاغها (Hang ,Aiken) تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة وفسر السلوك الإبداعي علي انه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل السلوك الإبداعي

أ .مرحلة استكشاف الفرص

ب . مرحلة توليد الأفكار

ت . مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة(رائدة 2016)

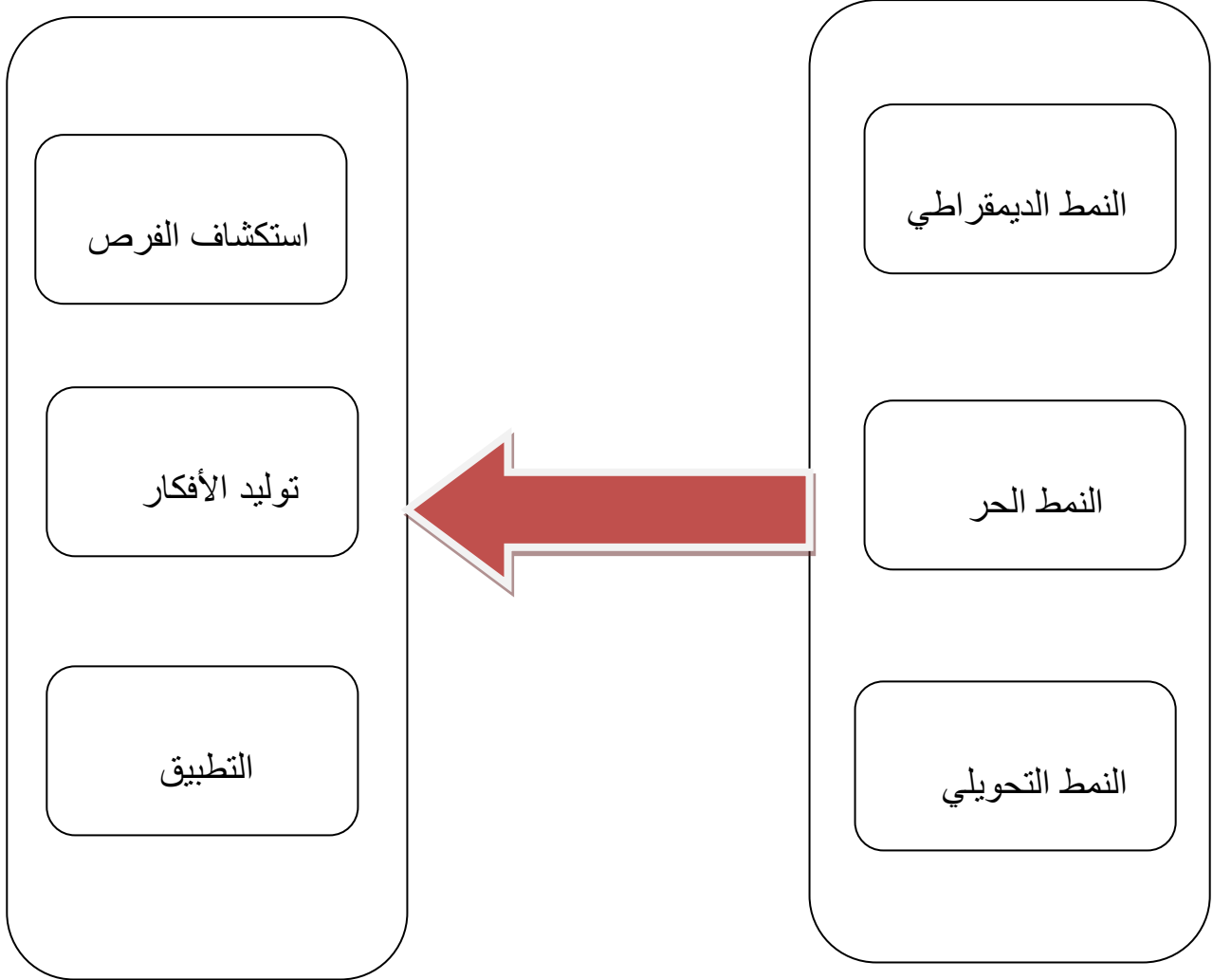
3-2 نموذج الدراسة :

في هذه الدراسة ووفقا لدراسة هانك ايكين لتفسير السلوك الإبداعي ، وبناءا على الدراسات السابقة السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالاتي :

شكل رقم (3-1) نموذج الدراسة المقترح

المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

المتغير المستقل (الأنماط القيادية)



المصدر إعداد الدراسة (2017)

3-3 فرضية الدراسة :

وبناء على نموذج الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات حتى يتم التوصل إلى

الأهداف الموضوعية مسبقا وكذلك إيجاد أجوبة لتساؤلات الدراسة كالاتي:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين بالمصارف(عبد الرحمن 2009)

وتنبثق منها الفروض الآتية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الديمقراطي واستكشاف الفرص .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الديمقراطي وتوليد الأفكار .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الديمقراطي والتطبيق.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الجبر واستكشاف الفرص.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الحر وتوليد الأفكار .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط الحر والتطبيق .
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط التحويلي واستكشاف الفرص .
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط التحويلي وتوليد الأفكار .
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية النمط التحويلي والتطبيق .

3-4 أسلوب الدراسة :

هذه الدراسة اتبعت المنهج لوصفي التحليلي وذلك لملائمة لنوع الدراسة، والدراسات الوصفية هي أسلوب بحثي يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المراد قياسها وذلك بغرض وصف وتفسير ما هو قائم واختبار الفروض والإجابة عن التساؤلات التي تثيرها الدراسة بغرض توضيح مدي الحاجة للقيام بتغيرات أساسية أو جزئية فيما يرتبط بالظاهرة. (هدى 2013).

3-5مجتمع الدراسة :

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر الذي يسعى الباحث أن يسهم (يعمم) عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة؛ ويتكون مجتمع البحث من العاملين بالمصارف السودانية.

3-6 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بالمصارف السودانية (بنك السلام ، بنك النيل الأزرق المشرق ، البنك المزارع) وذلك باستخدام العينة القصدية لأنها تناسب مجتمع البحث ولأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس (سيكاران 2006) مع العلم إذا كانت العينة 10% يمكن أن تمثل المجتمع إذا كان المجتمع كبيرا (سيكاران 2006)

3-7 أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

من أجل الحصول على المعلومات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات وإظهار مساهمات الدراسة اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

1. المصادر الثانوية:

حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع ، والأوراق البحثية والأطروحات، والبحوث المنشورة وغير المنشورة ، والبحوث الأجنبية،

2.المصادر الأولية:

وهي المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وتمثلت في الاستبانة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،لأنها تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وقياس المتغيرات المطلوب دراستها (أوما سيكاران 2006) حيث احتوى القسم الأول من الاستبانة على البيانات الشخصية وهي (النوع، العمر ، المؤهل العلمي،المهنة،الخبرة العملية)

3-8 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ،
اولا :متغيرات ذات علاقة بالمتغير المستقل الأنماط القيادية وهي عبارة عن ثلاث أبعاد وهي:
1/ النمط الديمقراطي :

جدول رقم (1-1) العبارات المتعلقة بقياس بعد النمط الديمقراطي .

م	العبارة
1	تحرص قيادة المؤسسة بمشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة
2	تقوم قيادة المؤسسة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركيه مختلفة.
3	تهيئ قيادة المؤسسة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
4	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح أفكار جديدة.
5	تسعى قيادة المؤسسة إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين.
6	توجد قنوات اتصال فاعلة بين قيادة المؤسسة العليا والعاملين.

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

2/ النمط التحويلي :

جدول رقم (2-2) العبارات المتعلقة بقياس بعد النمط التحويلي :

م	العبارة
1	يسعى القادة بالمؤسسة لترويج رسالة المؤسسة.
2	القادة بالمؤسسة يشجعون الابتكار.
3	تقوم قيادة المؤسسة بتقييم الوظائف بالمؤسسة وجعلها أكثر تحديثًا.
4	تقدم قيادة المؤسسة نموذجًا يحتذى بهم في الممارسة والسلوك.
5	تعطي قيادة المؤسسة أولويات لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والاحترام بين العاملين.
6	تمارس قيادة المؤسسة عملية التغيير عمليًا.
7	تسعى القيادة إلى معاملة الجميع بعدالة.

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

3/ النمط الحر :

جدول رقم (3-1) العبارات المتعلقة بقياس بعد النمط الحر.

م	العبارة
1	تهمل قيادة المؤسسة الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل.
2	عدم قدرة قيادة المؤسسة على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم.
3	يصدر قادة المؤسسة بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.
4	لا تشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة.
5	هناك انخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها قيادات المؤسسة.
6	هنالك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة.

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

ثانياً : متغيرات ذات علاقة بالمتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين وهي عبارة عن ثلاثة أبعاد وهي :
1- بعد استكشاف الفرص :

جدول رقم (1-2) العبارات المتعلقة بقياس بعد استكشاف الفرص .

م	العبارة
1	تقوم المؤسسة بالانتباه الشديد للمصادر الفرص والاستفادة منها .
2	تقوم المؤسسة بالبحث عن الفرص الإبداعية بين الفرص المتاحة.
3	تقوم المؤسسة بتميز الفرص الإبداعية عن غيرها من الفرص المتاحة.
4	تعمل المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالفرص الإبداعية .

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

2- بعد توليد الأفكار .

جدول رقم (2-2) العبارات المتعلقة بقياس بعد توليد الأفكار الجديدة.

م	العبارة
1	التشجيع الدائم للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.
2	العمل على تطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها.
3	العمل على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة.
4	مكافأة وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

3- بعد التطبيق.

جدول رقم (3-2) العبارات المتعلقة بقياس بعد التطبيق

م	العبارة
1	هنالك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن.
2	تعمل المؤسسة على تصحيح الانحرافات التي تظهر نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة.
3	تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية .
4	تتحمل المؤسسة المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية.
5	يتم التفاوض في المؤسسة بخصوص إمكانية دعم الفرص المتوفرة.
6	تقوم المؤسسة بالتأثير على الآخرين وإقناعهم بجدوى الفرص المتاحة.

المصدر إعداد الدراس من بيانات الدراسة 2017

الجدول رقم (2-4) يوضح المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغير	عدد العبارات
	البيانات الأساسية	5
	النمط الديمقراطي	6
	النمط التحويلي	7
	النمط الجبر	6
	استكشاف الفرص	4
	توليد الأفكار	4
	التطبيق	6

3-9 الاختبار المبني لأداة جمع البيانات :

للتأكد من صدق الأداة فقد تم عرضها علي مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثل متغيراتها ، وطلب منهم أيضا التعديل والحذف و الإضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس أداة الدراسة ، طبقاً لما جاء به (إيبيل) من أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها (إيبيل, 1972,555) .

وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم حذفها وأخرى تم تعديلها وعلى ضوء فقد استقر الحكم علي المقياس بعد إجراء التعديلات وبذا تكون المقياس من (33فقرة) تراوح مدى الاستجابة وفقاً لما جاء في مقياس ليكارت الخماسي للتعرف علي قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصي منه علي جمل معينة ، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمسة فئات كالاتي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

3-10 توصيل أداة جمع البيانات :

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لأن التوزيع الشخصي أفضل وسيلة لجمع البيانات لأنه يمكن الباحث من جمع الإجابات في أقرب وقت ، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار أو إزالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستقصي ، كما ويمثل فرصة لتحفيز المستجيبين للإدلاء بالإجابات الصادقة (اوما سيكاران 2006:338).

3-11 جودة المقاييس :

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلي واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيًا ، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية . من المهم أن نتأكد من الأداة التي طورناها لقياس مفهوم معين نقيس المتغير فعلاً ويؤكد هذا ألا نهمل بعض الأبعاد والعناصر المهمة ، ويتم التأكد من جودة المقاييس كالاتي :

التناسق الداخلي للمقياس :

هنا ينبغي أن تكون الأسئلة مترابطة مع بعضها كمجموعة نقيس مفهوماً معيناً وان يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم ، حتى يفهم المستقصي منه المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له (اوما سيكاران 2006:294) .

ولتطبيق هذا المفهوم قام الدارس بأخذ المقاييس الواردة في الأداة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث .

3-12 صدق الاعتمادية :

ويعني ذلك أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات بحيث نقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها ، وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى .

3-13 أساليب التحليل الإحصائي :

تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة في بيانات الدراسة الميدانية .تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها علي النحو التالي الأساليب الإحصائية المستخدمة :

-أسلوب الإحصاء الوصفي :

استخدمت التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.

أساليب الإحصاء التحليلي:

استخدمت هذه الأساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات ، حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ ألفا لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة . و أسلوب تحليل معامل الارتباط تم استخدامه للوصول إلى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل ألعالمي .

الانحدار الخطي المتعدد: لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء وذلك لتعدد متغيراتها.

معامل ارتباط بيرسون : وذلك لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة , والتي تعكس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى. (اوما سيكاران 2006:294).

الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل على نموذج ونظرية (**Hang ,Aiken**) والذي يسعى إلى تفسير السلوك الإبداعي للعاملين حتى تستطيع منظمات الأعمال فهم ذلك من أجل البقاء والثبات وعدم الاندثار والتلاشي نجد هذه النظرية نجد أنها ركزت على السلوك الإبداعي للعاملين حتى تضمن بقاء واستمرارية المنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجهها من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية ، وتطرق هذا الفصل أيضا إلى مصادر جمع البيانات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع والعينة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئي، ويشير الفصل الرابع إلى تحليل البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول عرض وتحليل البيانات

4-0 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) بمعدل استجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الاعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

4-1-1 تنظيف البيانات :Cleaning data

1- البيانات المفقودة Missing data

إن فقدان العديد من البيانات إي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات إي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الإجابات المتماثلة: Unengaged responses

أن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من العاملين بالمصارف التجارية ، حيث تم توزيع 150 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (130) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (87%) ولم تسترد (20) إستبانة بنسبة (13%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (4-1).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	150
2.	مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	130
3.	الاستبانات التي لم تسترد	20
4.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	0
6.	عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	130
7.	نسبة الاستجابة	%87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-1-2 البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي: النوع: العمر: سنين الخبرة: المؤهل العلمي: الوظيفة فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 64.6% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث فهي 35.4% من حجم العينة، أما فيما يتعلق بالعمر فنجد إن نسبة 16.9% من أفراد العينة أعمارهم اقل من 30 سنة بينما نسبة 43.8% من أفراد العينة أعمارهم من 31 - 40 سنة وهي النسبة الأكبر في العينة وان نسبة 30.8% من عينة الدراسة أعمارهم من 41 إلي 50 سنة و إن نسبة 8.5% أعمارهم 51-60 سنة، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد أن نسبة 40% من أفراد العينة أقل من 5 سنوات بينما نسبة 56.2% من أفراد العينة من 6-10 سنة و بينما نسبة 3.8% من أفراد العينة من 16-20 سنة، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد إن نسبة 8.8% من أفراد العينة يحملون شهادات سودانية بينما نسبة 28.5% من أفراد العينة هم جامعيون ونسبة 70.8% من أفراد العينة هم فوقا الجامعيون، أما فيما يتعلق بالتخصص العلمي للمبجوثيين فنجد إن نسبة 16.2% من أفراد العينة متخصصون محاسبة بينما نسبة 54.6% من أفراد العينة متخصصون إدارة أعمال بينما نسبة 20.8% من أفراد العينة متخصصون اقتصاد وان نسبة 8.5% من أفراد العينة متخصصون نظم معلومات إدارية

4-1-3 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي: النوع: العمر: سنين الخبرة: المؤهل العلمي: الوظيفة

جدول رقم (4-2)

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
64.6	84	ذكر	النوع
35.4	46	انثي	
100	130		المجموع
16.9	22	أقل من 30 سنة	العمر
43.8	57	من 31 - 40	
30.8	40	من 41 - 50	
8.5	11	من 51-60 سنة	
100	130		المجموع
40	52	اقل من 5 سنة	خبرة المبحوث
56.2	73	6 - 10 سنة	
3.8	5	16 - 20 سنة	
100	130		المجموع
.8	1	ثانوي	المؤهل العلمي
28.5	37	جامعي	
70.8	92	فوق الجامعي	
100	130		المجموع
16.2	21	محاسبة	التخصص
54.6	71	إدارة أعمال	
20.8	27	اقتصاد	
8.5	11	نظم معلومات	
100	130		المجموع

إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 70%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة: تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

التحليل العاملي الاستكشافي

اكتشاف الفرص	التطبيق	النمط التحويلي	النمط الحر	النمط الديمقراطي	توليد أفكار	
استكشاف الفرص						
1.000						تقوم المؤسسة بالانتباه الشديد لمصادر الفرص والاستفادة منها
التطبيق						
	0.910					هنالك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن
	0.866					تعمل المؤسسة علي تصحيح الانحرافات التي تظهر نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة
	0.854					تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية
النمط التحويلي						
		0.978				تمارس قيادة المؤسسة عملية التغيير عمليا
		0.975				تسعى القيادة الي معاملة الجميع بعادلة
النمط الحر						
			0.803			تهمل قيادة المؤسسة الأساليب الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
			0.827			عدم قدرة قيادة المؤسسة علي تبصير العاملين بان عملهم جزء مهم
			0.799			لا تشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة
			0.789			هناك انخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها قيادات المؤسسة
			0.750			هناك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة
النمط الديمقراطي						
				0.864		تقوم قيادة المؤسسة بحل النزاعات داخل المؤسسة باستخدام تشاركيه مختلفة
				0.837		تهبى قيادة المؤسسة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالعمل
				0.836		تشجع قيادة المؤسسة العاملين علي طرح أفكار جديدة
				0.776		تسعى قيادة المؤسسة إلي تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين
				0.717		توجد قنوات اتصال فاعلة بين قيادة المؤسسة العليا والعاملين
توليد الأفكار						
					0.851	التشجيع الدائم للموظفين علي اقتراح الأفكار الجديدة
					0.881	العمل علي إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة
					0.842	مكافأة وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-1-6 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات سوا العوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS).

4-1-7 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكل ما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة و إذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

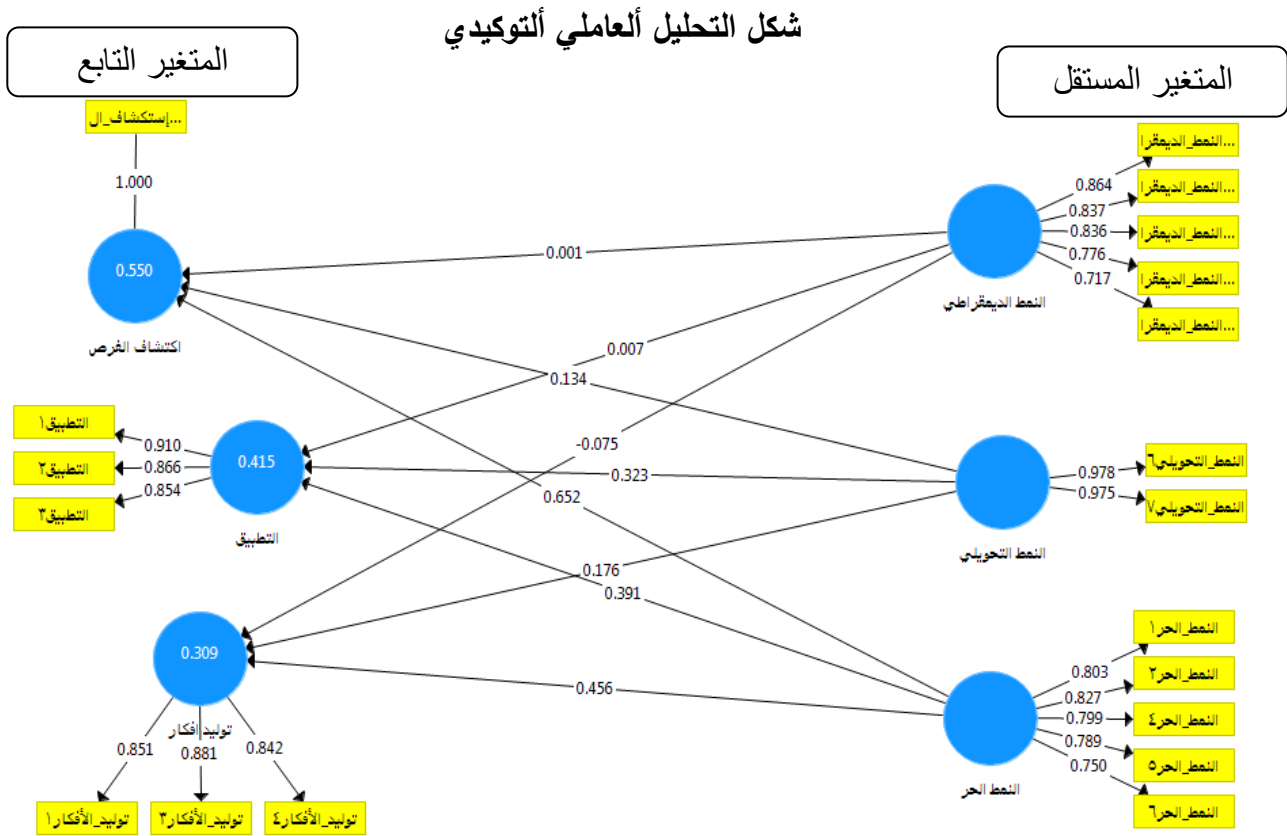
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

4-1-8 التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العائلي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العائلي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (4-1) يوضح التحليل العائلي التوكيدي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

جدول (4-4)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.098	0.117
d_ ULS	1.837	2.610
d_ G	1.182	1.385
Chi-Square	592.994	#####
NFI	0.694	0.664

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-1-9 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا (ألفا) أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاكرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسرافاً، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا (ألفا) يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا (ألفا) من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفاكرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي

الجدول (4-5) معامل الإعتدالية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :...)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
اكتشاف الفرص	1.000	1.000	1.000	1.000
التطبيق	0.853	0.875	0.909	0.769
النمط التحويلي	0.951	0.955	0.976	0.954
النمط الحر	0.853	0.855	0.895	0.631
النمط الديمقراطي	0.873	0.986	0.903	0.652
توليد افكار	0.824	0.844	0.893	0.736

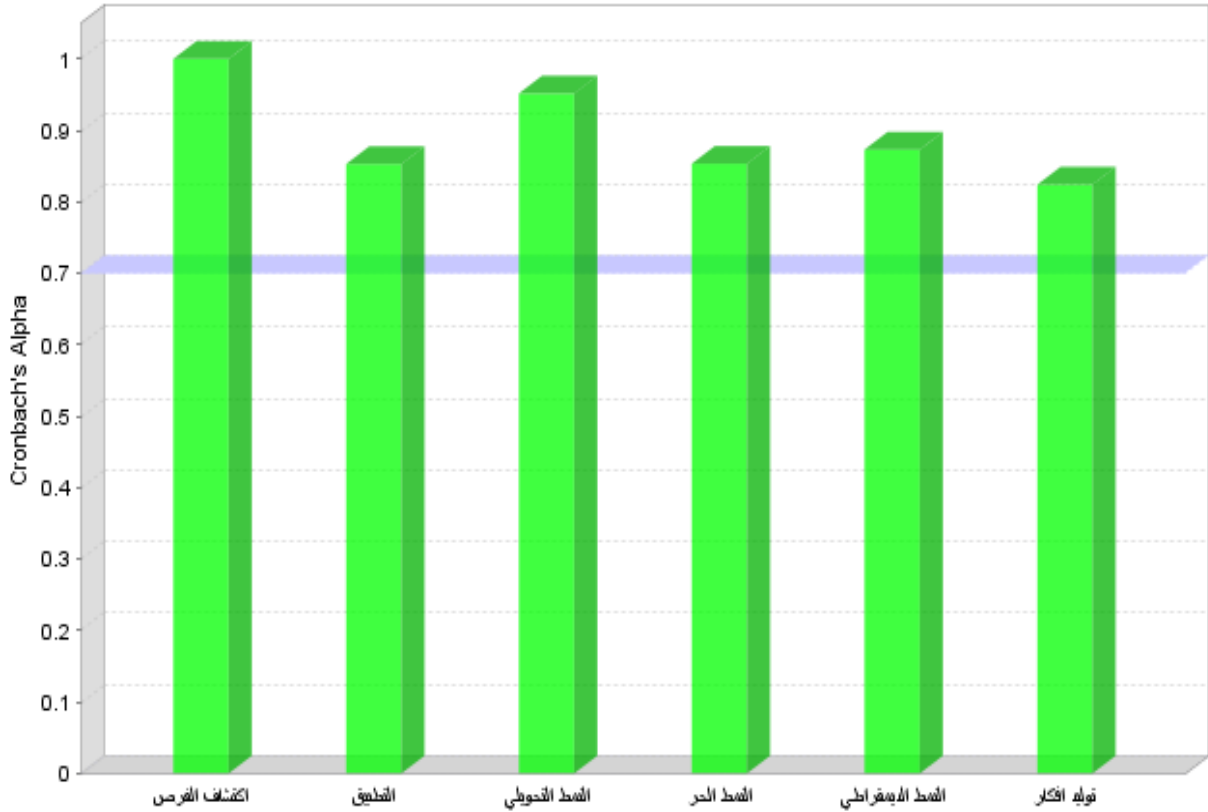
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

1. شكل تحليل الاعتمادية :

استناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على أن قيمة ألفا (ألفا) يجب أن تكون أكثر من 0.70 تم تطوير برنامج (Smart PLS) حيث تعتبر 0.7 أقل قيمة مقبولة وعليه الشكل التالي يوضح تحليل الاعتمادية .

الشكل رقم (4-2) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-1-10 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

جدول (4-6)

	اكتشاف الفرص	التطبيق	النمط التحويلي	النمط الحر	النمط الديمقراطي	توليد افكار
اكتشاف الفرص	1.000					
التطبيق	0.490	1.000				
النمط التحويلي	0.533	0.565	1.000			
النمط الحر	0.734	0.591	0.612	1.000		
النمط الديمقراطي	0.284	0.268	0.375	0.357	1.000	
توليد افكار	0.549	0.740	0.427	0.537	0.154	1.000

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

4-2-1 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . و بالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار ، لم ا يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، و فيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

4-2-2 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، و التي تعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، و متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد و التحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد التحليل الانحدار المتعدد ، و لكن تحليل المسار ، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس ، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة ، بين مجموعة متغيرات ، و ليس للكشف عن العلاقات السببية ، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة ، و التي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

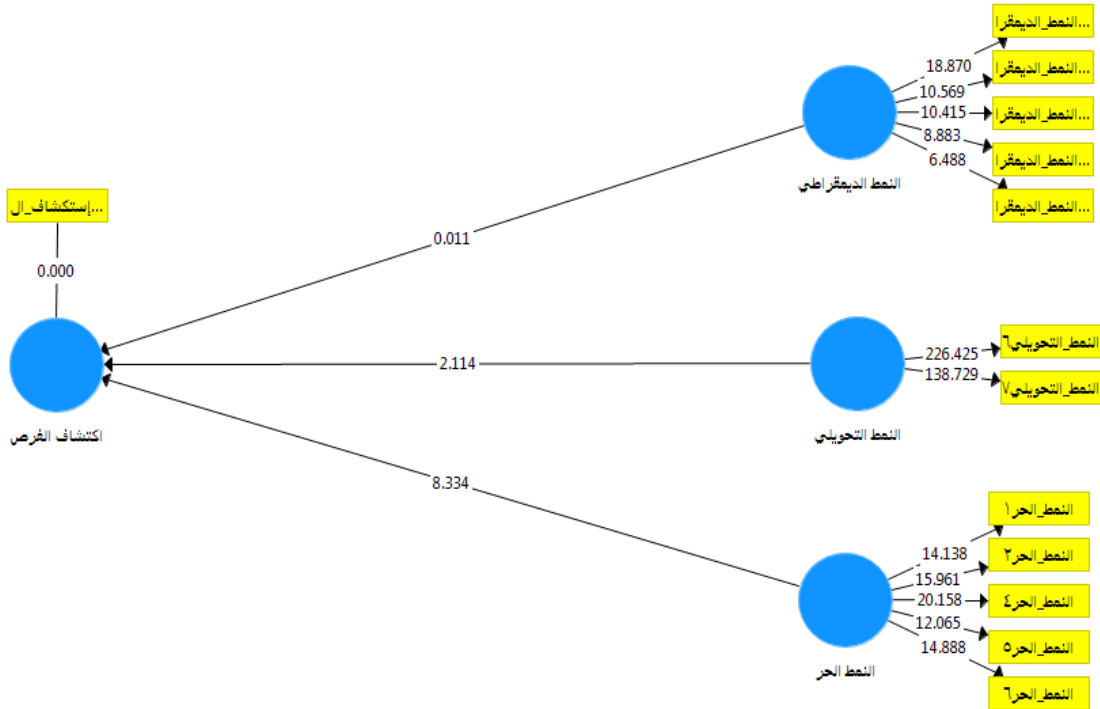
6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة ، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية واكتشاف الفرص

الشكل رقم (4-2) توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية واكتشاف الفرص



المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، أيضا تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) أقل ذات القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح، ان المسار من النمط التحويلي الي اكتشاف الفرص يساوي 2.114 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.035). والمسار من النمط الحر الي اكتشاف الفرص يساوي 8.334 وهو دال

احصائية عند مستوى معنوية (0.000) والمسار النمط الديمقراطي الي اكتشاف الفرص يساوي 0.011 وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.991) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

المسار من الأنماط القيادية الي اكتشاف الفرص (Estimate)

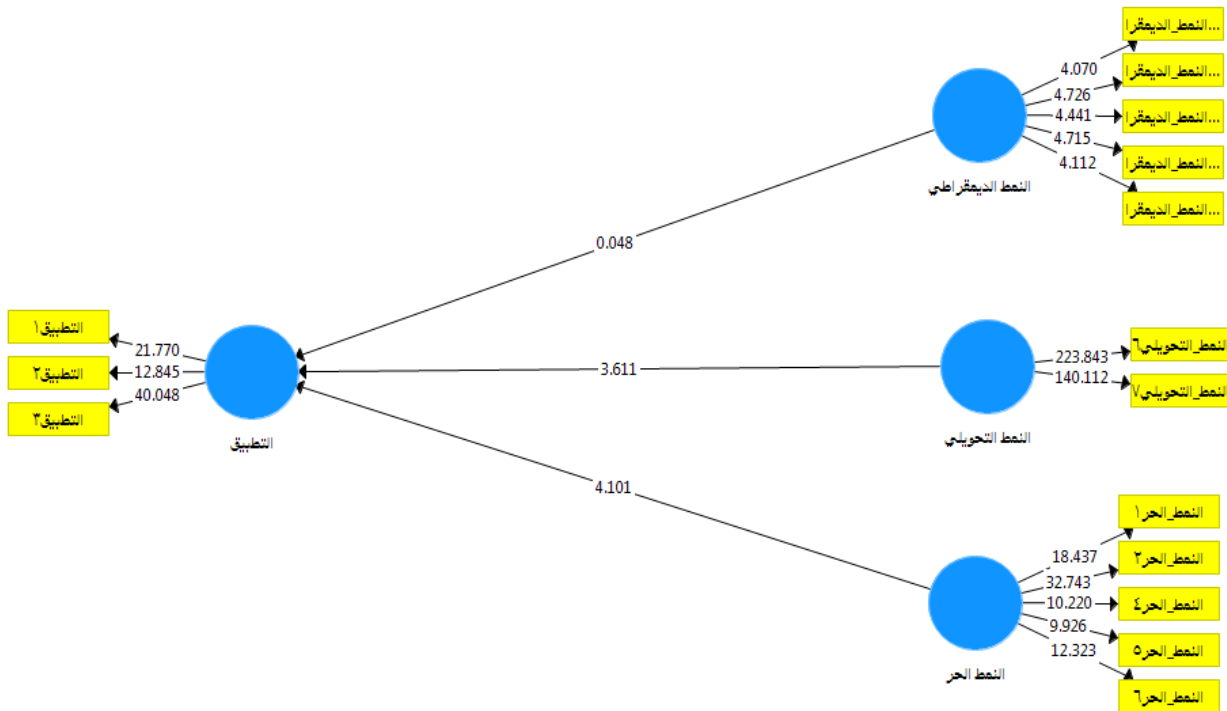
جدول (4-7)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> اكتشاف الفرص	0.148	0.142	0.070	2.114	0.035
النمط الحر -> اكتشاف الفرص	0.649	0.654	0.078	8.334	0.000
النمط الديمقراطي -> اكتشاف الفرص	0.001	0.010	0.064	0.011	0.991

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية والتطبيق
الشكل (4-3) توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية والتطبيق



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات

دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، ايضاً تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح، ان المسار من النمط التحويلي إلي التطبيق يساوي 3.611 وهو دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.000) والمسار من النمط الحر إلي التطبيق يساوي 4.101 وهو دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.000) والمسار النمط الديمقراطي إلي التطبيق يساوي 0.048 وهو غير دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.962) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

المسار من الانماط القيادية اليالتطبيق (Estimate)

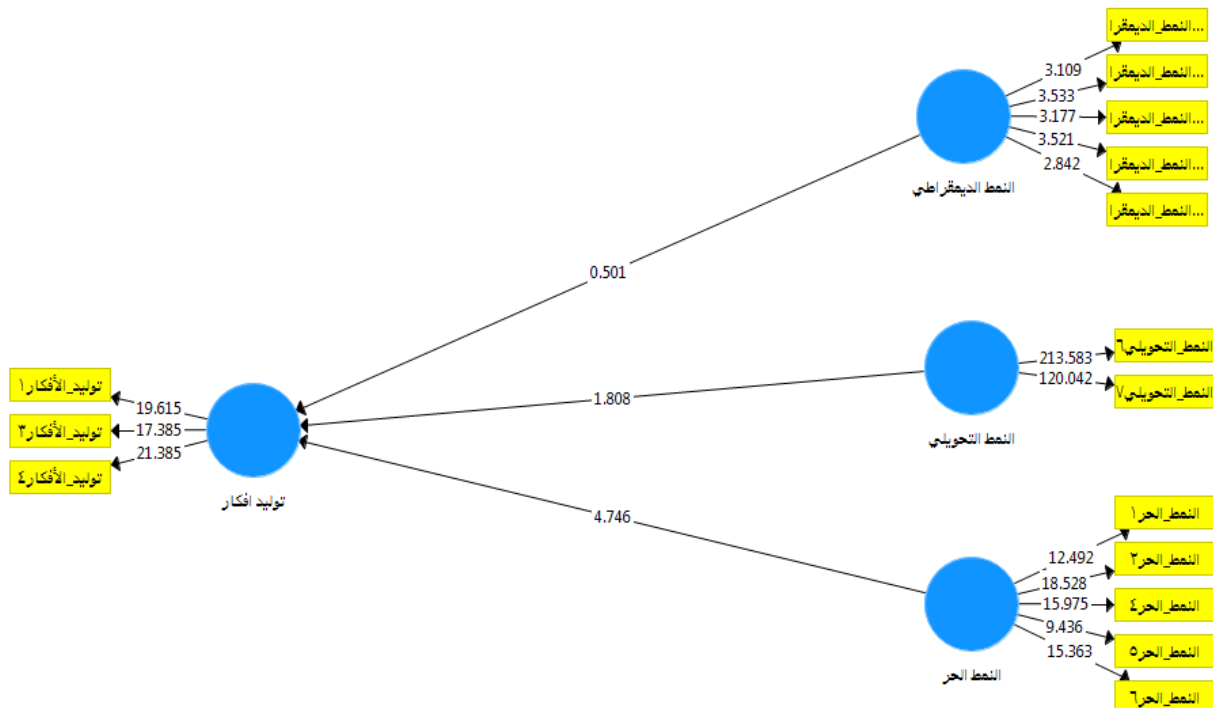
جدول (4-8)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> التطبيق	0.308	0.303	0.085	3.611	0.000
النمط الحر -> التطبيق	0.404	0.398	0.099	4.101	0.000
النمط الديمقراطي -> التطبيق	0.004	0.028	0.082	0.048	0.962

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية وتوليد أفكار
 الشكل (4-4) توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية وتوليد أفكار



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة و تحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ,ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ,إن المسار من النمط التحويلي إلي توليد أفكار يساوي 1.808 وهو غير دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.071) والمسار من النمط الحر إلي توليد أفكار يساوي 4.746 وهو دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.000) والمسار النمط الديمقراطي الي توليد أفكار يساوي 0.501 وهو غير دال إحصائية عند مستوي معنوية (0.617) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

المسار من الانماط القيادية و توليد افكار (Estimate)

جدول (4-9)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
النمط التحويلي -> توليد افكار	0.163	0.138	0.090	1.808	0.071
النمط الحر -> توليد افكار	0.464	0.456	0.098	4.746	0.000
النمط الديمقراطي -> توليد افكار	-0.057	-0.010	0.115	0.501	0.617

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الأولى
هنالك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية واكتشاف الفرص	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي واكتشاف الفرص
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط التحويلي واكتشاف الفرص
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الحر واكتشاف الفرص
حالة دعم الفرضية	
دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية: الثانية
هنالك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية والتطبيق	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والتطبيق
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط التحويلي والتطبيق
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الحر والتطبيق
حالة دعم الفرضية	
دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية: الثالثة
هنالك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية وتوليد أفكار	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وتوليد الأفكار
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين النمط التحويلي وتوليد الأفكار
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين النمط الحر و توليد الأفكار
حالة دعم الفرضية	
دعم جزئي	

الفصل الخامس

الخاتمة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

تم التوصل الي الاتي :

5-1 استعراض النتائج:

توجد علاقة ذات تأثير ايجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي.

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين حيث بلغت أعلى دلالة إحصائية عند بعد استكشاف الفرص (8.334) ومستوي معنوية (0.00) ثم بعد توليد الأفكار عن دلالة إحصائية (4.746) عند مستوي المعنوية (0.00) تم بعد التطبيق حيث جاءت دلالة الإحصائية (4.101) عند مستوي معنوية (0.00)

2- تبين من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام تحليل المسار لمتغيرات الدراسة المتمثل في أبعاد أنماط القيادة (المستقل) وأبعاد السلوك الإبداعي (تابع) وجدت أن هناك علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بينهما وان نسبة التأثير تختلف من متغير إلي آخر ، وقد أظهرت الدراسة ان أكثر الأنماط تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو استكشاف الفرص (8.334) ثم توليد الأفكار ثم التطبيق .

5-2 مناقشة النتائج :

العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين

أوضحت نتائج هذه الفرضية أن هنالك علاقة ايجابية جزئية بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع النتيجة التي توصل إليها (عبد الرحمن دحروج 2009) في دراسته المتعلقة بأثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين بشركة شل بسوريا والتي وأضحت أن المؤسسات التي تتبنى الأنماط القيادية التي تنمي السلوك الإبداعي للعاملين تستطيع مواجهة التغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، بينما كان الاختلاف معها في أبعاد أنماط القيادة (الأوتوقراطي)

واتفقت مع دراسة (العاجز والشلدان 2010) في غزه حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الأنماط القيادية التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين .

كما اتفقت هذه الدراسة جزئيا مع دراسة (كفاية يوسف أبوعبيده 2013) في وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي للعاملين واختلفت معها في أبعاد الأنماط .

كما اتفقت جزئيا هذه الدراسة مع دراسة (رائده علي أبو ناموس 2016) وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. واختلفت الدراسة معها في ابعاد السلوك الإبداعي .

واتفقت جزئيا الدراسة مع دراسة (رشا سلام الشواورة 2010) إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي واختلف معها في أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد القيادة واتفقت الدراسة جزئيا مع الدراسة التي قام بها (ريموش عبد الحكيم و بولعراوي صلاح الدين 2016) في وجود اثر الأنماط القيادية علي السلوكي الإبداعي للعاملين مع الاختلاف في أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد السلوك الإبداعي .

1. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة واستكشاف الفرص:

وجود علاقة ذات اثر ايجابي جزئي بين أبعاد أنماط القيادة المتمثلة في (النمط التحويلي والحر) علي استكشاف الفرص ووجود علاقة سلبية بين بعد النمط القيادي (الديمقراطي) .

2. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة والتطبيق:

يتضح من خلال هذه الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد السلوك الإبداعي لم تم دعمها بالكامل حيث كانت الأبعاد التي تم دعمها في أنماط القيادة (التحويلي والحر) نحو التطبيق بينما كان هناك تأثير سلبي بين النمط الديمقراطي والتطبيق.

3. العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة وتوليد الأفكار:

بناء علي نتائج الدراسة نجد إن العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي دعمت جزئيا ، حيث انه وجد تأثير ايجابي لبعدي (النمط الحر والتحويلي) تجاه توليد الأفكار.

5-3 تأثيرات الدراسة:

1. التأثيرات النظرية :

قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين . حيث تأتي أهميته في التعرف علي الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات التي المنصبة عليه ، ولقد أظهرت النتائج أن النمط الحر والتحويلي هم الأكثر تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين .

وأیضا ساهمت الدراسة في كيفية تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تبني المؤسسات الأنماط القيادية التي تعمل علي رفع مستويات الإبداع والأداء للعاملين.

2. التأثيرات التطبيقية:

عندما تشرع المؤسسات بتطبيق الأنماط القيادية عليها يجب عليها التركيز علي بعدي الأنماط القيادية (الحر والتحويلي) وذلك لأجل أنهما الأكثر تأثيرا علي السلوك الإبداعي للعاملين كما أثبتت الدراسة ذلك وذلك لرفع وتنمية الأداء والسلوك الإبداعي في المؤسسة مما يؤدي إلي قدرة المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تتراء علي بيئتها الداخلية و الخارجية .

4-5 التوصيات :

وبناء على النتائج التي توصل إليها الدارس يوصي بالاتي :

- 1- أن تعمل المؤسسات علي تبني الأنماط القيادية مع التركيز علي النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين .
- 2- أن تعمل المؤسسة علي تبني نظره إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها .

5-5 محددات الدراسة :

- 1- اقتصرت الدراسة علي عينة من العاملين في (بنك السلام ، بنك النيل الأزرق المشرق ، البنك المزارع) .
- 2- تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة مما يحد من تعميم الدراسة .
- 3- تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ولم استخدم أداة أخرى غيرها .
- 4- تناولت هذه الدراسة السلوك الإبداعي من خلال أبعادها (استكشاف الفرص ، والتطبيق ، وتوليد الأفكار) وهذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد السلوك الإبداعي الذي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة .

5-6 مقترحات لبحوث مستقبلية :

- 1- الدور الوسيط للتدريب في دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي .
- 2- دراسة العلاقة بين التطور التكنولوجي واثر علي السلوك الإبداعي .
- 3- دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والسلوك الإبداعي .

المصادر والمراجع :

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً الكتب :-

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (2003) لسان العرب، دار صادر، ج 15 بيروت، لبنان.
2. أبو جاموس، سليمان، " إدارة القوى العاملة"، القاهرة :دار المعرفة الجامعية، 1992
3. إبراهيم، عبد الستار، "إدارة الإبداع .. النداء المجهول في عصر العولمة"، مجلة شبكة-العدد (5) العلوم النفسية العربية، العدد 2005
4. أبو تايه، سلطان نايف، "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30 ، العدد 2 2003
5. أبو جامع، إبراهيم الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) 1-4 نوفمبر 2009 معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية.
6. احمد عبادة الحلول الابتكارية للكشلات القاهرة مركز الكتاب للنشر 2006
7. السعود، ارتب (2012) القيادة التربوية(مفاهيم وآفاق)، ط1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
8. الدعيلج، إبراهيم (2009) الإدارة العامة والإدارة التربوية ، دار الرود للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الحر، عبد العزيز 2004 أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية)، مكتب التربية لدول الخليج العربي،
10. الحمادي، علي 1999 شرارة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
11. السرور، ناديا 2002 مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
12. المعجم الوسيط 2008 مجمع اللغة العربية، مكتبة الشرق الأوسط الدولية، القاهرة
13. الهاشل، سعد 1987 القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر
14. السمدوني، السيد، " الذكاء الوجداني :أسسه، تطبيقاته، تنميته"، الطبعة الأولى، القاهرة :دار- الفكر، 2007،
15. العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل -للتنشر، 2005
16. النمر، سعود، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف ،الطبعة الأولى، الرياض: مطابع - الفرزدق التجارية، 1997
17. السكارنة، بلال خلف الإبداع الإداري دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن. 2011 ط1
18. الطيطي، محمد تنمية قدرات التفكير الإبداعي "، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2001
19. الشمري، فهد عايد المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث". 2002.
20. الكنانى، ممدوح " الأسس النفسية للابتكار"، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. 1990.

21. النمر، سعود، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، الرياض: مطابع - الفرزدق التجارية، 1997
22. الداھري صالح سيكولوجية الإبداع والشخصية الطبعة الأولى عمان دار صفاء للنشر والتوزيع 2008
23. القريوتي محمد السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة الطبعة الرابعة عمان دار الشروق للنشر والتوزيع 2000
24. الشبيني، هاشم الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، 1997 العدد (75)
25. القذافي، رمضان رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢ م.
26. الداھري، صالح حسن، سيكولوجية الإبداع الشخصية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008
27. القيسي، هناء الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2010
28. الدهان، أميمة، "الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة"، تنمية الرافدين مجلد 11 ، عدد 26، 1989 ، ص 11
29. الأغا، رياض والأغا، نهضة الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة منصور، غزة، فلسطين
30. توفيق، عبد الرحمن 2002 هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، مصر.
31. جروان، فتحي 2009 الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته ، قياسه ، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
32. جروان، فتحي، الموهبة والتفوق الإبداع، الطبعة الأولى، الإمارات :دار الكتاب الجامعي، 1998
33. جروان، فتحي، الإبداع ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 2002
34. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، تعريب ومراجعة د. رفاعي رفاعي و د. بسيوني ،- إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض :دار المريخ للنشر 2004.
35. جروان، فتحي عبد الرحمن الإبداع مفهومه-معايير -نظرياته-قياسه- تدريبيه مراحل العملية الإبداعية. "دار الفكر .عمان. 2002
36. حسن، أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة :دار قباء للطباعة- والنشر والتوزيع، 2001
37. حسين، مالك 2004 الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، دار علاء الدين للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
38. حجازي، سناء 2009 تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
39. حسن، ماهر، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004
40. خير الله، سيد، القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، القاهرة: العهد القومي للإدارة العليا، -1986

41. خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة التفكير الإبداعي الطبعة الأولى القاهرة بميدك 2004
42. ديري، ازهد محمد السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن. 2011 ط1
43. رشوان، حسين الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث. 2002
44. سعود محمد النمر وآخرون الإدارة العامة للأسس والوظائف ط4 الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1417هـ
45. سعد الدين العشماوي اسس الادارة (المكتبة عين شمس القاهرة 1992) ص232
46. سعود النمر وآخرون الاداره العامة الاسس والوظائف ط4 الرياض مطابع الفرزدق التجارية
47. شقير، زينب محمود رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية. 2002
48. شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة الأولى، إربد، -عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، 1993
49. عليوة ، سيد (2001) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
50. عبوي، زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان :دار البداية ناشرون- وموزعون، 2007
51. عواشيرية، السعيد 2009 العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآلية تفعيل أثرها الإيجابي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية(نحو- أداء متميز في القطاع الحكومي) 1-4 نوفمبر 2009 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية.
52. عبد الوهاب، علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، القاهرة :مكتبة عين شمس، 1994
53. علاقي، مدني، الإدارة :دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 9 جدة، مكتبة دار جدة، 2000
54. عباس، سهيلة القيادة الابتكارية والأداء المتميز دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن. 2004 ط1
55. عبد الله سعد الدين الإبداع في السلم والحرب القاهرة بميك 2001
56. عبد الرحمن هيجان المدخل الإبداعي لحل المشكلات الطبعة الأولى الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 1999
57. عبد الوهاب ادارة الموارد البشرية 2000 القاهرة دار غريب للنشر والتوزيع
58. فضل الله علي فضل الله (القيادة الادارية في الاسلام الرياض المؤلف ط1 1997)
59. كينج نيجل وأندرسون نيل إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ترجمة: محمود حسن حسني .الريام دار المريخ للنشر 2004
60. لشامي، لبنان، ونيو، ماركو إبراهيم، الإدارة:المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، إربد عمان :المركز القومي للنشر، 2001
61. لأشول، عادل، علم النفس الاجتماعي، القاهرة :مطبعة محمد عبد الكريم 1999
62. محمد فتحي محمود الادارة العامة المقارنة ط2 (الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1997ص5)

63. مصطفى، أحمد، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة، الناشر المؤلف 2007
64. مصطفى، احمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، الناشر المؤلف، 2000
65. مصطفى، أحمد سيد إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، -القاهرة. 2004
66. مركز التمييز للمنشآت غير الحكومية نسخة إلكترونية 2008/9/22
67. نواف كعنان القيادة الادارية الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1985
68. هيجان، عبد الرحمن، " المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الطبعة الأولى، الرياض، 1999

الرسائل الجامعية والدوريات

1. أبو النور، مروة 20012 العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. الأسطل، أميمة 2009 فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
3. الجميلي، مطر 2008 الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
4. الخطيب، مازن 2004 النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،
5. السليم، عبدالله 2002 أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
6. الشريف، طلال 2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية
7. العازمي، محمد 2006 القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، د ا رسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان و ا زرة الداخلية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية
8. العجلة، توفيق 2009 الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. العساف، وفاء 2004 واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
10. الهذلي جودة، (2010) "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية

11. الفهيدى، عبد الله (2009) أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها، الأردن
12. بدر الدين سليمان المزروع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين دراسة تطبيقية في مدينة الرياض رسالة ماجستير الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 14170 هـ 1997 م
13. بدر، أريج الحاجات التدريبية لتنمية مهارت الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. 2008
14. خلف، محمد كريم 2010 علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. رضا، حاتم، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
16. عيد، رمضان (2004) " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في - مصر"، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، م 10 ، ع 32 ، ص 75 ص 9
17. مجمي، ناصر 2004 أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية
18. هيجان، عبد الرحمن معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، م 39 ، ع 1، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1999.

الدراسات الأجنبية:

1. Faith & Kenneth 2007 THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION
2. MOOROSI-MOLAPO 2005 : "INVESTIGATING LEADERSHIP STYLES IN TERTIARY INSTITUTIONS IN LESOTHO: COMPARING AND CONTRASTING PRACTICES
3. Ogunyinka & Adedoyin 2013 : Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area"

المواقع الإلكترونية

www.woldbank.org

www.woldbank.org consulter.

Www.wbcasd.org.

الملاحق



ملحق رقم (1) الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

برنامج ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

المستجيب / المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع :- استبيان

بين أيديكم استبيان بعنوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة عينة في المؤسسات الحكومية) ، ونرجو الاستفادة من خبراتكم بإبداء آرائكم على عبارات الإستبانة ونضمن لكم سرية هذه البيانات التي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

1/ مع تقدير الباحث يرجى:

- قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بتان ورويه
- وضع علامة (√) في المربع الذي يتفق مع الإجابة
- ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،،

إعداد الباحث/

سيف الدين جلال رشوان

القسم الأول البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) امام ماتراه مناسب.

النوع:

أنثى

ذكر

العمر :

من 30 وأقل من 40 سنة

30 سنة فأقل

51 وأقل من 60 سنة

41 وأقل من 50 سنة

60 فأكثر

المستوى التعليمي

فوق الجامعي

جامعي

ثانوي

سنوات الخبرة :

من 11-15 سنة

من 5-10 سنة

أقل من 5 سنوات

20 سنة فأكثر

16-20 سنة

التخصص العلمي :

نظم معلومات

اقتصاد

إدارة أعمال

محاسبة

القسم الثاني : أسئلة الدراسة

أرجو شاكراً التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
النمط الديمقراطي						
1	تحرص قيادة المؤسسة بمشاركة العاملين عند وضع الرؤية العامة للمؤسسة					
2	تقوم قيادة المؤسسة بحل النزاعات داخل المؤسسة بإستخدام تشاركية مختلفة.					
3	تهيئ قيادة المؤسسة أعضائها لنقاشات مفيدة حول القضايا الاستراتيجية المرتبطة بالعمل					
4	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح أفكار جديدة.					
5	تسعى قيادة المؤسسة إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين.					
6	توجد قنوات اتصال فاعلة بين قيادة المؤسسة العليا والعاملين.					
النمط التحويلي						
1	يسعى القادة بالمؤسسة لترويج رسالة المؤسسة.					
2	القادة بالمؤسسة يشجعون الابتكار.					
3	تقوم قيادة المؤسسة بتقييم الوظائف بالمؤسسة وجعلها أكثر تحديثاً.					
4	تقدم قيادة المؤسسة نموذجاً يحتذى بهم في الممارسة والسلوك.					
5	تعطي قيادة المؤسسة أولويات لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والاحترام بين العاملين.					
6	تمارس قيادة المؤسسة عملية التغيير عملياً.					
7	تسعى القيادة الى معاملة الجميع بعدالة					
النمط الحر						
1	تهمل قيادة المؤسسة الاساليب الاستراتيجية المرتبطة بالعمل.					
2	عدم قدرة قيادة المؤسسة على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم.					
3	يصدر قادة المؤسسة بإصدار الاوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.					
4	لا تشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة.					

					5	هناك إنخفاض في معنويات العاملين بالمؤسسة للانتقادات التي تقدمها قيادات المؤسسة.
					6	هنالك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة.
إستكشاف الفرص						
					1	تقوم المؤسسة بالانتباه الشديد للمصادر الفرص والاستفادة منها .
					2	تقوم المؤسسة بالبحث عن الفرص الابداعية بين الفرص المتاحة.
					3	تقوم المؤسسة بتميز الفرص الابداعية عن غيرها من الفرص المتاحة.
					4	تعمل المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالفرص الابداعية .
توليد الأفكار						
					1	التشجيع الدائم للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.
					2	العمل على تطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها.
					3	العمل على إزالة العوائق امام الأفكار الجديدة.
					4	مكافأة وتحفيز اصحاب الأفكار الإبداعية
التطبيق						
					1	هنالك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن.
					2	تعمل المؤسسة على تصحيح الإنحرافات التي تظهر نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة.
					3	تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية .
					4	تتحمل المؤسسة المخاطر في سبيل تطبيق الفرص الإبداعية.
					5	يتم التفاوض في المؤسسة بخصوص إمكانية دعم الفرص المتوفرة.
					6	تقوم المؤسسة بالتأثير على الآخرين وإقناعهم بجدوى الفرص المتاحة.

ملحق رقم (2) الدراسات السابقة
جدول الدراسات السابقة :

م	المؤلف والسنة	عنوان البحث	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهج الدراسة	أهم النتائج	التوصيات ببحوث مستقبلية
1	عبد الرحمن محمد جبر 2010	الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي	الإبداع الإداري	الأداء الوظيفي	الوصفي التحليلي	تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مدير ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غز بدرجة عالية	دراسة المتغيرات التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2	العاجز وشـلدان، 2010	دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة	دور القيادة المدرسية	تنمية الإبداع لدى المعلمين	الوصفي التحليلي	وجود ارتباط بين الأنماط القيادة التي تسود في المدرسة والسلوك الإبداعي للمعلمين .	لا يوجد
3	سامي عبدالعزیزعامراً بوالخير 2014	الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم	الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة	الإبداع الإداري	الوصفي التحليلي	يوجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة	/ إجراء دراسات حول علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين بمستوى الإبداع الإداري لدى مديرهم
4	لينا عبد الحميد عبد الرحيم 2009	أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	أنماط القيادة	البيئة الإبداعية للعاملين	الوصفي التحليلي	وجدت الدراسة بأن العاملين لا يرون لمعيقات الإبداع من وجهة نظرهم أي أثر سلبى على قدرتهم على الإبداع حيث أنهم يعتبرون الفشل أو الخوف من رفض مقترحاتهم، دافعاً لمواصلة الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافهم	القيام بدراسات حول المناخ التنظيمي داخل المنظمة وذلك لإدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي ولاستثمار الإبداعات الممكنة

	وإبداعاتهم، ويعود لشعورهم بالاستقلالية والثقة في آرائهم، حيث أنهم لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل بل يعتبرونها أحد نجاحاتهم من خلال الاستفادة من هذه الدروس في كل محاولة جديدة						
لا يوجد	المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي	المنهج الوصفي	الأداء الوظيفي	الإبداع الإداري	الإداري وعلاقته بالأداء لمديري القطاع العام : تطبيقية على وزارات	العجلة 2009	5
لا يوجد	متخذو القرار في التربية والتعليم القيادية وإدارة ما تستحقه من عند اختيارهم المدارس.	الوصفي التحليلي	الأنماط القيادية	فاعلية إدارة الوقت	إدارة الوقت وعلاقتها القيادية لدى مديري الثانوية بمحافظات وجهة نظرهم.	الاسطل 2009	6
لا يوجد	أثبتت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تواجداً من الأنماط الأخرى لدى المحاضرين في المعاهد التقنية في إثورلي، يليه النمط الترسلية وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة.	الوصفي التحليلي	COMPARING AND CONTRASTING PRACTICES.	"INVESTIGATING LEADERSHIP STYLES IN TERTIARY INSTITUTIONS IN LESOTHO: COMPARING AND CONTRASTING PRACTICES."	"INVESTIGATING LEADERSHIP STYLES IN TERTIARY INSTITUTIONS IN LESOTHO: COMPARING AND CONTRASTING PRACTICES."	MOOROSI -MOLAPO 2005	7
لا يوجد	وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية	المنهج التجريبي،	Work Effectiveness of School Principals	Leadership Styles	Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government	Ogunyinka & Adedoyin 2013	8

					Area"		
لا يوجد	النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، والذي يساعد على تنمية الرضا الوظيفي لدى المدرسين..	المنهج الوصفي	SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION	THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION	THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION	Faith & Kenneth 2007	9
إعداد دراسة حول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الابتكار.	أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد بالمستشفى بكافة عناصره التي تناولها البحث وهي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الحوافز ، الاتصال ، التكنولوجيا ، اتخاذ القرارات)	الوصفي التحليلي	الإبداع لدى العاملين	اثر المناخ التنظيمي	اثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي	رأفت حامد يوسف حمدونة 2010	10
لا يوجد	وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الإبداعي للعاملين	الوصفي التحليلي	أداء العاملين	الأنماط القيادية	الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين	كفاية يوسف أبو عيـده 2013	11
لا يوجد	أن المؤسسات التي تتبنى الأنماط القيادية التي تنمي السلوك الإبداعي للعاملين تستطيع مواجهة التغيرات التي تحيط بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة	الوصفي التحليلي	السلوك الإبداعي للعاملين	أنماط القيادة	أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين	عبدالرحمن دحروج 2009	12
لا يوجد	وجود اثر الأنماط القيادية على السلوكي الإبداعي	الوصفي التحليلي	السلوك الإبداعي	أثر النمط القيادي	أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين	ريموش عبد الحكيم و بولعراوي	13

	للعاملين					صلاح الدين 2016	
دور القيادة في مقاومة العمل الروتيني الإداري والنهوض بالسلوك الإبداعي في مؤسسة الخدمات الطبية.	وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.	الوصفي التحليلي	بالسلوك الإبداعي لدى العاملين	فاعلية القيادة	فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة	رائده علي أبو نـاموس 2016	14
لا يوجد	إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي	الوصفي التحليلي	السلوك الإبداعي	أثر النمط القيادي	أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي	رشا سلام الشوورة 2010	15

ملحق (3)
قائمة بسماء المحكمين

أستاذ مشارك	دكتور/ صديق بلل إبراهيم
أستاذ مساعد	دكتور/ ميسون علي عبد الكريم
أستاذ مساعد	الأستاذ / عادل عيسى
محاضر	الأستاذ/ عبد السلام ادم حامد
محاضر	الأستاذ / عماد الدين عيسى