



تأثير اساليب القيادة على الابداع في مكان العمل

(دراسة تطبيقية في شركة نفط ميسان)

م.م. محمد هادي راضي

Muhamad hadi radi

شركة نفط ميسان

م.م. افراح عودة صبيح

afrah eawadah sabih

afrah.almalki@stu.edu.iq

الجامعة التقنية الجنوبية / الكلية التقنية

م.م. كرار فاضل خلف السعدي

Karar fadil khalaf

Karrairaq92@gmail.com

كلية مزايا الجامعة/قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة على الابداع في مكان العمل. طبق البحث في شركة نفط ميسان وعلى عينة عشوائية من الموظفين العاملين في شركة نفط ميسان تكونت من (250) فرد، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات اذ تكونت من محورين الأول: أساليب القيادة والثاني: الابداع في مكان العمل، وجرى تحليل البيانات من البرامج الاحصائية المتقدمة AMOS، SPSS. واعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها "وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أساليب القيادة و الابداع في مكان العمل" و قيس متغير أساليب القيادة من (أسلوب القيادة الأوتوقراطية، أسلوب القيادة الديمقراطية ، أسلوب القيادة الحر (دعه يعمل)، أسلوب القيادة السلطوي (الاستبدادي))، اما متغير الابداع في مكان العمل قيس من (الابداع التنظيمي، مناخ الابداع، الابداع الفردي ، ابداع الفريق).

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان أبرزها: تبين من اختبار فرضيات التأثير ان نمط القيادة الديمقراطية هو اكثر الانماط ذات التأثير الايجابي على الابداع في مكان العمل، الموظفون يعتقدون أن موقفهم الحالي بالمنظمة سوف يتأثر عند التعبير عن اقتراحاتهم أو أفكارهم والخوف من الاستبعاد والخوف من الإضرار بالعلاقات داخل المنظمة وبهذه الطريقة يصبح التواصل غير واضح والموظفين لا يشاركون معارفهم وأفكارهم حول منظمة وبيقون غير مبالين لمشاكلها، فضلا عن ذلك توصل البحث الى عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالأفراد العاملين وذلك عن طريق فسح

المجال امامهم لأبداء آرائهم وذلك بوضع انظمة اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيههم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة بطرح ما يروونه مناسباً لتشجيع الابداع في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة، الابداع في مكان العمل، أسلوب القيادة الأوتوقراطية، أسلوب القيادة الديمقراطية، أسلوب القيادة الحر، أسلوب القيادة السلطوي.

The impact of leadership styles on workplace innovation
(Applied study in Maysan Oil Company)

Abstract:

The research aims to identify the impact of leadership styles on workplace innovation. The research was applied in the Maysan Oil Company and on a random sample of employees working in the Maysan Oil Company consisting of (250) individuals, The questionnaire was used as a main tool for data collection, as it consisted of two axes, the first: leadership styles, and the second: workplace innovation. The data was analyzed by the advanced statistical software AMOS, SPSS. The research relied on a main hypothesis that: "There is a correlation and impact between leadership styles and workplace innovation" The leadership styles variable was measured by (Autocratic Leadership style, Democratic Leadership style, Free leadership style, authoritarian leadership style) As for the variable in **workplace innovation**, it was measured through (organizational **innovation**, **innovation** climate, individual **innovation**, team **innovation**).

The study reached a set of conclusions and recommendations, the most important of which were: It was found by testing the impact hypotheses that the democratic leadership style is the most positively impacting style on creativity in the workplace , Employees believe that their current position in the organization will be affected when expressing their suggestions or ideas, fear of being excluded, fear of damaging relationships within the organization, and in this way communication becomes unclear, employees do not share their knowledge and ideas about an organization and remain indifferent to its problems, In addition, the study reached several recommendations, the most important of which are: Paying attention to working individuals by giving them the opportunity to express their opinions, by setting effective communication systems between them and their subordinates, and setting up flexible organizational structures and giving them the confidence to put forward what they deem appropriate to encourage workplace innovation.

Keywords: leadership styles, workplace innovation, Autocratic Leadership style, Democratic Leadership style, Free leadership style, authoritarian leadership style.

المقدمة:

أسلوب القيادة يتضمن فهمه بعده تجسيداً لسلوك القائد ، والذي يتضمن قدرته على القيادة و عادة ما يشكل هذا التجسيد نمطاً أو شكلاً معيناً ، فإن أسلوب القيادة الذي لا يتعدى وفقاً لخصائص الموظفين والمهام الحالية ، يمكن أن يشجع الموظفين على الشعور بحماس أقل للعمل أو حتى فقدان معنوياتهم ، مما يتسبب في عدم جدية الموظفين في عملهم عند تنفيذ أنشطة الشركة ، يجب أن يفهم الموظفون أهمية أن يكونوا مسؤولين في تحقيق الاهداف (Suyatin,2019:26) و نظراً لخصوصية القيادة فضلاً عن خصائص القائد وشركائه وكذلك وضع العمل الحالي من الضروري التكيف في جميع الأوقات لتحقيق أقصى قدر من النتائج مع إرضاء الموظف مما يعني أن القائد الناجح لا ينبغي أن يكتف أسلوب قيادته مع الوضع الذي هو فيه ، ولكن بدلاً من ذلك يجب عليه تشجيع التغييرات في محيطه وتغييره لخلق المواقف التي سيجري من خلالها تحقيق الأهداف المحددة و في الوقت الحاضر ، يُتوقع من القادة إحداث تغييرات في المؤسسة وتشجيع الموظفين على التغيير من أجل تحقيق الأهداف المحددة والقائد الخبير ، المتعلم والمتعاطف يمكنه إقناع الموظفين بمتابعته والمساهمة في التحقيق الناجح للأهداف المحددة و القيادة مهمة للأداء فضلاً عن ذلك فهي تنظم نشر الموارد البشرية وغيرها في المنظمة ، والقائد الجدير يلهم الموظفين ويشجع الموظفين وهذا لا يؤدي إلى زيادة أدائه الوظيفي بل يقود إلى زيادة الأداء العام للمؤسسة وجعلها أكثر ربحية ، فإن النمو البشري والجهود وقيادتها إلى تحقيق الأهداف لا يمكن بدون إدارة ونظراً لأن المبدأ الأول للتنظيم هو وجود المدير، فمن الواضح أن الخطوة الأساسية التي يجب القيام بها لتحقيق ذلك هي الحفاظ على الموظفين وتوفير الإشباع النفسي والوفاء للموظفين ومن الواضح أن كل مدير في إدارته وعملياته يستخدم أسلوباً معيناً للقيادة وهو أن هذا الأسلوب هو في الواقع مجموعة من أنماط سلوكه التي تحدث بانتظام خلال العملية التنظيمية المستمرة ويعرفه الآخرون وكما يتعاون مديرو المنظمة بشكل كبير مع الموظفين ، فإن أسلوب القيادة لهؤلاء المديرين له تأثير كبير على معنويات الموظفين ومن ثمَّ يشجع الابداع لدى الموظفين و لتحقيق الاهداف القيادة مهمة لجميع المنظمات وذلك لتحسين أداء المنظمة و يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على فعالية القيادة في جميع المستويات لإدارة العلاقة بفعالية مع الموظفين (Tadesse,2020:1) ولتحقيق الهدف من البحث قُسم البحث إلى أربع محاور رئيسية حيث إنّ تضمن المحور الأول منهجية البحث كما تشمل المحور الثاني الجانب النظري للبحث فضلاً عن ذلك تضمن المحور الثالث الجانب العملي للبحث وتضمن المحور الأخير الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

اليوم أصبحت ظروف العمل تنافسية بشكل متزايد والتركيز على النجاح يجعل تحفيز الموظفين مهماً على المستوى الفردي والتنظيمي ، بينما يؤثر الدافع على معنويات الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة ، فهو عامل مهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية و لا يمكن توجيه الأفراد ذوي الخصائص المختلفة إلى الاتحاد حول هدف مشترك وتحقيق النجاح داخل المنظمة إلا إذا نُسقَ جهود الموظفين بشكل صحيح وتحفيزهم من قبل المدير لغرض تحقيق الابداع في مكان العمل و نظراً لاختلاف أنماط القيادة للمديرين التنظيميين فقد يكون لكل منهم تأثيرات مختلفة على الموظفين. (Yalçinkaya,etal.,2021:1) وعلاوة على ذلك فإن أهمية القادة في تحسين سمعة وأداء المنظمة وتعزيز الابداع لدى العاملين امر مهم جداً للمنظمات و يمكن للقادة التأثير على فرقهم ودعمها وتحفيزها بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية ، ونظراً للعالم السريع التغير والسرعة يجب أن يصبح المديرين قائدة مجهزين بالعديد من المهارات والكفاءات أكثر مما كان مطلوباً في الماضي و يحتاج المديرين الآن إلى أن يكونوا مبدعين ، ومقنعين ، ورؤيويين ، وملهمين لتحفيز التابعين وتحقيق الابداع في مكان العمل (Uzunsaf Yamak,2018:2). يمكن توضيح المشكلة التي أدت إلى هذا البحث على أنها ناشئة عن التطبيق غير المناسب لأساليب القيادة التي كانت مسؤولة عن ضعف علاقات العمل العلائقية بين الموظفين والإدارة وتبين ذلك كون احد الباحثين هو موظف في الشركة المبحوثة وهناك نقص في القيادة الواضحة ولا توجد علاقات ديمقراطية بين القادة والمرؤوسين في الواقع يبدو أن القادة عادة ما يكونون مستبدين في أسلوب قيادتهم و تعد الحاجة إلى مرؤوسين وغيرهم من الموظفين حسب الاقتضاء في صنع القرار أمراً مهماً للغاية لأداء المنظمة ولجميع الموظفين وهناك مشاكل أخرى تؤثر على أسلوب القيادة وهي كفاءة القادة المعينين في مناصب قيادية عليا في معظم الحالات يفتقر تعيينهم إلى الجدارة وتستند إلى عوامل لا تتعلق بالكفاءة لذلك ينتهي الأمر بالمنظمة إلى وجود قادة غير أكفاء يفتقرون إلى القدرات لاستخدام أسلوب القيادة المناسب لقيادة الأعضاء لتحقيق الأهداف المحددة لذلك في سياق ما ورد آنفاً سعى هذا البحث إلى التحقيق وفهم تأثير أنماط القيادة المختلفة (الاستبدادية والديمقراطية والأتوقراطية والحرّة) وتأثيراتها على أداء الموظفين وكيف يمكن تحفيز الموظفين بأسلوب القيادة المناسب وأنواع القيادة التي تؤثر على أداء الموظف ويمكن أن يكون من المفيد للقادة فهمها. وعلى أساس ما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :كيف تؤثر أساليب القيادة على الابداع في مكان العمل وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما هو نوع أسلوب القيادة السائد في المنظمة المبحوثة.
2. ما هو تأثير أسلوب القيادة الأتوقراطية على الابداع في مكان العمل؟

3. ما هو تأثير أسلوب أسلوب القيادة الديمقراطية على الابداع في مكان العمل؟
4. ما هو تأثير أسلوب أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) على الابداع في مكان العمل؟
5. ما هو تأثير أسلوب أسلوب القيادة السلطوية على الابداع في مكان العمل؟

ثانياً: أهمية البحث:

ترتكز أهمية البحث على النقاط الأساسية الآتية وهي:

1. تبرز أهمية البحث في تحديد مواقف العاملين في المنظمة المبحوثة بمحاولة بيان أهمية أساليب القيادة في مكان العمل.
2. المساهمة في تحديد أبعاد أساليب القيادة في شركة نفط ميسان.
3. الاسهام في تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث الحالية عن طريق استعراض خلاصة لأفكار المفكرين والباحثين في هذا المجال.
4. تحديد ومعرفة آراء العاملين في منظمة عينة البحث حول أساليب القيادة وانعكاسه على الابداع في مكان العمل ومن ثم الوصول الى استنتاجات تساعد في تقديم توصيات في المنظمات عينة البحث.
5. تكمن أهمية هذا البحث في فهم تأثير أسلوب القيادة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين والالتزام التنظيمي في المنظمات

ثالثاً: اهداف البحث:

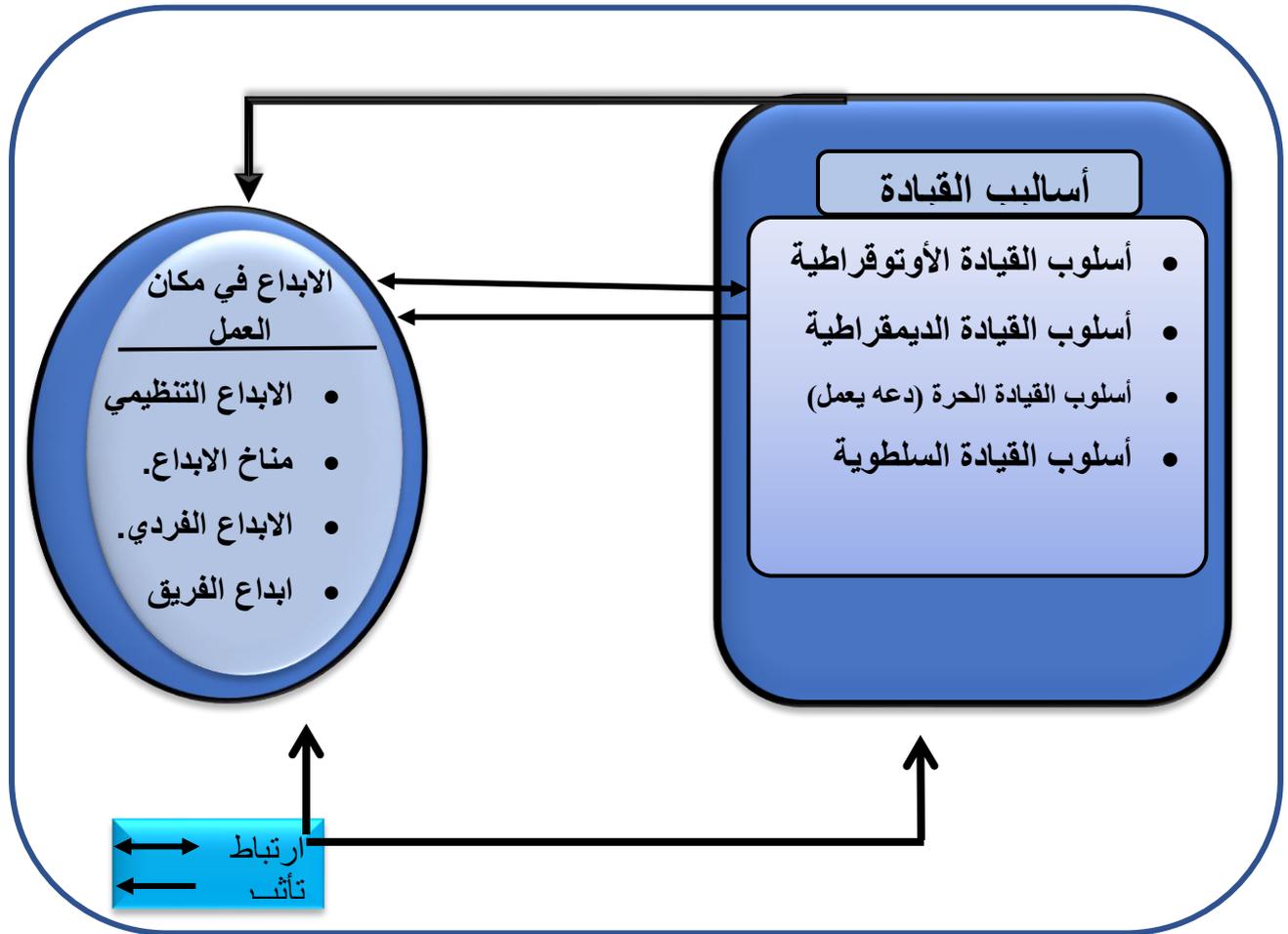
في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. كان الهدف الرئيس من هذا البحث هو التحقيق في آثار أسلوب القيادة على الابداع في مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
2. تحديد نوع أسلوب القيادة السائد في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد آثار أسلوب القيادة الأوتوقراطية على الابداع في مكان العمل في المنظمة المبحوثة
4. تحديد آثار أسلوب القيادة الديمقراطية على الابداع في مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
5. المساهمة في تراكم الأدلة التجريبية لأساليب القيادة والابداع في مكان العمل هو هدف استراتيجي قيم لمنظمات الأعمال، يمكن هذه البحث متخذي القرار من اتخاذ التدابير الأزمة في اتباع اساليب القيادة التي تساهم في تنمية العنصر البشري خصوصاً في البيئة العراقية.
6. اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد أساليب القيادة والابداع في مكان العمل في منظمة عينة البحث.
7. اختبار تأثير أبعاد أساليب القيادة على الابداع في مكان العمل في منظمة عينة البحث من نماذج تحليل المسار.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يقدم المخطط الفرضي للبحث تصوراً أولياً عن مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ويسعى البحث الحالي الى التحقق من العلاقة التي تجمع بين متغيرات البحث وعلى هذا الأساس يمكن توضيح متغيرات البحث بيانياً وكما موضح في الشكل (1)

الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثون

خامساً: فرضية البحث:

على أساس ما تقدم ولغرض الحرص على النتائج التي يجب التوصل اليها نبحت فرضيات البحث الرئيسية وهي كلاتي :
 أولاً:- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والابداع في مكان العمل) وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والابداع في مكان العمل

2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والابداع في مكان العمل
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) والابداع في مكان العمل
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة السلطوية والابداع في مكان العمل
- ثانياً:- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والابداع في مكان العمل وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:

1. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والابداع في مكان العمل.
2. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والابداع في مكان العمل
3. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) والابداع في مكان

العمل

4. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة السلطوية والابداع في مكان العمل

سادساً: مقياس البحث:

اعتمد البحث الحالي على مقياس Five-Point Likert في قياس مستوى استجابة المبحوثين ، أذ قيس متغير أساليب القيادة من (أسلوب القيادة الأوتوقراطية ، أسلوب القيادة الديمقراطية ، أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) ، أسلوب القيادة السلطوية) من تبني مقياس Miloloža (5 : 2021, Yalçinkaya, etal. ; 2014:42 ; sinjar Alsamaray) (5 : 2018, Uzunsaf Yamak ; 2018:253) ، المكون من (22) فقرة ، في حين كانت أبعاد قياس الابداع في مكان العمل هي (الابداع التنظيمي ، مناخ الابداع ، الابداع الفردي ، ابداع الفريق) قيس هذه الابعاد بالاعتماد على مقياس (Dang, 2018:288) وتبلغ عدد فقرات المقياس (24) فقرة ، حيث يمكن توضيح فقرات المقياس كما في

الجدول (1)

الجدول (1) ترميز متغيرات و فقرات مقياس البحث

ت	المتغيرات	الرمز	ابعاد البحث	الرمز	المصدر	عدد الفقرات المقياس
1	أساليب القيادة	LS	أسلوب القيادة الأوتوقراطية	AL	sinjar Alsamaray ,2014: 42 ; Yalçinkaya ,etal.2021 :5 ; Miloloža ,2018:253 ; Uzunsaf Yamak ,2018:5	5
			أسلوب القيادة الديمقراطية	DL		6
			أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)	FL		6
			أسلوب القيادة السلطوية	AL		5

5	Dang, 2018:288	O I	الابداع التنظيمي	W I	الابداع في مكان العمل	2
6		I C	مناخ الابداع			
8		II	الابداع الفردي			
5		T I	ابداع الفريق			

المصدر: من اعداد الباحثون

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً : المتغير المستقل أساليب القيادة :

1. مفهوم القيادة :

وفقاً لـ (Newstrom & Davis, 1993) فإن أسلوب القيادة هو أسلوب ومنهج توفير التوجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الناس ، فضلاً عن ذلك فإن القيادة هي عملية ، تستلزم تأثيراً وتحدث ضمن إطار جماعي وتتطوي على أهداف أو رؤى مشتركة (Oktavyana,2021:16) كذلك عرفت القيادة بأنها القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس (Kesse 11:2020:Appiah) ، لقد نظروا إلى القيادة على أنها سلوك يؤثر على الافراد العاملين تجاه الأهداف المشتركة ، كما تشير تعريفات القيادة ، فإن القيادة ضرورية في التأثير على المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن ثم ، يمكن أن يكون أسلوب القائد محورياً لموافقة المرؤوسين على دافع التغيير لتحقيق الاهداف بشكل جيد (Uzunsaf 2:2018:Yamak)

2. أساليب القيادة :

تعد أساليب القيادة أدوات مهمة في اعداد موظفين متحمسين مما يساعد بدوره على تحقيق الأهداف التنظيمية و تؤدي القيادة غير الفعالة إلى إجهاد الموظفين ، وضعف الأداء ، وارتفاع معدل دوران الموظفين وهذا ينعكس بشكل سلبي على اداء المنظمة .

تتوعد أساليب القيادة ولكن ما تم الاتفاق عليه بين المزيد من الباحثين بأن أساليب القيادة متعددة ومتنوعة ، يمكن تضمينها في أساليب القيادة. تشمل ما يأتي(sinjar Alsamaray,2014:38)

يمكن تعريف أسلوب القيادة على أنه نمط السلوك الذي يتصرف به القادة أثناء العمل مع الآخرين و هناك ثلاثة عوامل تتحقق من نوع أسلوب القيادة ، وهي سمات وخصائص القائد ، وخصائص المرؤوسين ، والبيئة التنظيمية (Uzunsaf 3:2018:Yamak)

1. القيادة السلطوية (الاستبدادية) : تسمى القيادة الاستبدادية أحياناً بالطاغية أو الديكتاتور ، وغالباً ما يكون هذا النمط شائعاً في المؤسسات العسكرية حيث تؤدي ميزة هذا النمط في التقديس إلى توجيه التعليمات والإجراءات والقرارات الرقابية

التي تتطلب من أتباعها التنفيذ كما تراه دون مراعاة الجوانب الإنسانية ، الزعيم الاستبدادي الذي يتميز بقراراته الفردية قد يشكل حاجة أساسية للمنظمة أو الدولة في مرحلة معينة من الأزمات مثل الكوارث والحروب والأزمات التي تتطلب قرارات طارئة - صانع القرار قادر على تحمل المسؤولية وحازم وغير متردد

في حالة القائد المتسلط قلة المشاركة من قبل الآخرين وتعطيل إمكانيات الأفراد الذهنية وافتقارهم للمبادرات المبتكرة والإبداعية بحكم عدم قبوله أو استشارته من قبل القائد المتسلط (الاستبدادي) ، لذلك يبقى القائد سجيناً لأفكاره وخبرته المحدودة التي تجلب الكثير من الأوهام (الويلات) والمآسي لمنظّمته أو مجتمعه.

تهدف القيادة الاستبدادية إلى قيادة الناس والسيطرة عليهم ويعطي القائد تعليمات حول ما يجب القيام به ومتى يجب القيام به ، وكيف يجب القيام به. ويتخذ القائد الاستبدادي القرارات بشكل مستقل دون النظر إلى مدخلات الآخرين.

2. القيادة الديمقراطية (التشاركية) : هي قيادة تؤمن بقدرات حق الآخرين في المشاركة في عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية؟ ويمتاز هذا النوع من القيادة بأن الغالبية منهم واضحة في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها ، وهو أساس بناء مشاركة الآخرين .

يؤمن هذا النمط من القيادة بتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية وغالبًا ما يكون لديه قائد متميز ومبدع ، حيث يستفيد من تجارب الآخرين ويجري توظيفه في تحقيق الأهداف ، ويمكن محاسبة القائد الديمقراطي على أخطائه ويفرض عقوبات على عكس ذلك. الزعيم الاستبدادي الذي غالبًا ما يضع نفسه فوق القوانين.

في أسلوب القيادة الديمقراطية ، يشمل مدير المنظمة جميع أصحاب المصلحة في الإدارة وآلية صنع القرار فيما يتعلق بالقيادة الديمقراطية ، وهي نوع من القيادة التشاركية ، يشير الباحثون إلى أنها من أكثر الأساليب فاعلية يتمتع أعضاء المجموعة بإنتاجية عالية والقادة فعالون في تحفيز الموظفين و يتواصل القادة الديمقراطيون دائمًا مع أعضاء المجموعة ويجدون وجهات نظرهم ذات قيمة في تحديد أهداف المنظمة وخططها وسياساتها ، وفي تقسيم العمل (Yalçinkaya,etal:2) و يهدف القائد الديمقراطي إلى توفير الحافز والإبداع والتوجيه لأتباعه ويسمح أسلوب القيادة هذا لأعضاء المجموعة بالمشاركة في مناقشات المجموعة أو الاجتماعات وتقدير وجهات نظر أعضاء المجموعة الآخرين و يشجع القائد الديمقراطي المساهمات التي تجعل أعضاء المجموعة يشعرون بأنهم مهمون للفريق وهذا ما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المجموعة (Kesse Appiah,2020:17) يشير أسلوب القيادة الديمقراطية / التشاركية إلى أن القادة

يفوضون ويشاركون سلطتهم لاتخاذ القرارات مع رؤوسهم (Uzunsaf Yamak,2018:3)

في أسلوب القيادة هذا لاتخاذ القرار يفكرون في المرؤوسين يتناقض هذا الأسلوب مع القيادة الاستبدادية ويتركز على مساهمات المرؤوسين القائد الديمقراطي الذي يقرر مشاريع العمل يفوض السلطة لأشخاص آخرين.

3. القيادة الحرة (دعة يعمل) : يأتي نوع القائد هنا على الأرجح بطريقة تسمى القيادة متسامحة وقد لا يكون القائد صفات القيادة التي يتطلبها لقيادة المنظمة بفعالية وكفاءة ، فهو غالباً ما يكون متساهلاً وغير قادر على القيام بذلك. أو مجموعة منهم على اتخاذ قرارات مهمة بدلاً منه ، فهم لا يهتمون بالنتائج غير المبالية أو الأخطار التي تحيط بالمنظمة وتهدد وجودها واستمراريتها ، وكما ذكرنا سابقاً ، لا يملك شيئاً من الصفات القيادية ، بمعنى أنه يفتقر إلى الكفاءة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة ، وفي هذه الحالة تكون المنظمة منظمة بشكل جماعي ، وأوهام ورغبات العمال وحرمانها من تحقيق أهدافها. في أسلوب القيادة الذي يتيح الحرية الكاملة ، يتمتع الموظفون في المنظمة بحرية العمل كما يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات ولا يوجد تدخل في صنع القرار وحل والصراعات داخل المنظمة و هذا هو أسلوب القيادة الأقل تفضيلاً من قبل المديرين ويستند إلى نهج "تجنب" هذا هو أسلوب القيادة الذي يسمح للموظفين بتخصيص الموارد لتحقيق أهدافهم وخططهم وبرامجهم بشكل مستقل (Yalçinkaya,etal:2) وأن القائد يعطي القليل من التوجيه أو لا يعطي أي توجيه للتابعين ، في عملية صنع القرار ، يترك القائد لأتباعه اتخاذ القرارات بأنفسهم و هذا يجعل أسلوب القيادة الحرة أفضل في المواقف التي يتمتع فيها التابعون بمهارات عالية التأهيل لتنفيذ مهامهم بإشراف أقل (Kesse Appiah,2020,:17) وأسلوب القيادة الحرة يعني أن القادة يمنحون السلطة لاتخاذ القرارات لمرؤوسيهـم.

4. أسلوب القيادة الأوتوقراطية : في أسلوب القيادة الأوتوقراطية ، يستمد المديرون "قوتهم الإدارية" من القوانين ويجري اتخاذ جميع القرارات في المنظمة من قبل المدير و يقوم المرؤوسون بتنفيذ القرارات ولا يتشاور المديرون مع أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمنظمة ، ويريدون منهم ببساطة اتباع الأوامر دون انتظار تفسير و يراقب القادة الأوتوقراطيون عن كثب أداء الموظفين ؛ يشجعون المنافسة بين الموظفين ويكافئون النجاح ويعاقبون الأداء الضعيف (Yalçinkaya,etal: 2) و يشير أسلوب القيادة الأوتوقراطية إلى أن القادة يتمتعون بسلطة تنظيمية كاملة وسلطة اتخاذ القرار (Uzunsaf Yamak,2018:3)

يتركز أسلوب القيادة الأوتوقراطية على الرئيس في هذه القيادة يتحمل القائد كل السلطة والمسؤولية و هذا النوع من الأسلوب ، يتخذ القادة قراراتهم بأنفسهم دون استشارة المرؤوسين و أسلوب القيادة الأوتوقراطية لا يتمتع عادة بالمرونة و الزعماء الأوتوقراطيون ، يوصفون بالترهيب والتخويف. إنهم يميلون إلى أن يكونوا بعيدين ومعزولين عن جماعتهم وهؤلاء القادة ويقررون التقسيم المناسب للعمل من الخارج ويضعون السياسات.

التمهيد :

اليوم تحاول الشركات أن تكون قادرة على المنافسة بموظفيها بابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات. هناك عدة عوامل تؤثر على قدرة الأفراد على الابداع. القيادة هي واحدة منها ولها آثار مهمة على سلوك الابتكار الفردي في مكان العمل. (Yesil & Sozbilir,2013:540)

ثانياً: المتغير التابع : الابداع في مكان العمل

أصبح الابداع في مكان العمل موضوع مهم يمثل الابداع في مكان العمل طرقاً مبتكرة لكيفية تصميم الإنتاج والعمل ويحظى الابداع في مكان العمل باهتمام متزايد ويخلق أداءً تنظيمياً ويعرف الابداع في مكان العمل بأنه "تطوير مهارات إدارية جديدة (إدارة ديناميكية) للاستفادة من مبادئ تنظيمية مرنة (تنظيم مرن) ولتحقيق أشكال عالية الجودة من العمل (العمل الذكي) لزيادة القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية".

كذلك تعريف آخر للابداع في مكان العمل هو تضمين الابداع في عملية العمل لزيادة إنتاجية العمل ومشاركته بتنظيم العمل بشكل مختلف ، والعمل على خلق المعرفة وقدرة التوظيف ، وتحديث خلق فرص العمل بربط السياسة الاجتماعية بأهداف العمل ؛ والاستثمار في كل من الأفراد والمنظمة أمر ضروري و قسم الابداع في مكان العمل إلى ثلاثة مكونات - الإدارة الديناميكية ، والتنظيم المرن ، والعمل الذكي - وتؤدي هذه المكونات مجتمعة إلى الابتكار في مكان العمل. (Stoffers,2021:3)

وعرف (11 : Stoffers et a) الابداع في مكان العمل على أنه تغييرات في المنظمات وطرق جديدة للتعاون تؤدي إلى تطوير أفضل واستخدام كفاءات الموظفين لزيادة الأداء التنظيمي وتعزيز الأهداف التنظيمية أو المجتمعية أو الخاصة بالموظفين الأخرى.

لا يحدث الابداع في مكان العمل بشكل عشوائي ؛ يجب تشجيعه بالتوجهات الاستراتيجية حول الابتكار في مكان العمل ،

يمكن التعرف على الابداع في مكان العمل كتغييرات في الهياكل التنظيمية التي لها تأثير إيجابي ليس على المنظمة فقط ، ولكن على الموظفين والمجتمع أيضا والاستخدام الفعال للموظفين يسمح بالتحسين المستمر و يصبح الناس وكفاءاتهم أهم مورد يجب إدارته بفعالية

إن العديد من المنظمات يتقنون على الابتكار التكنولوجي وتطوير المعرفة ، يرتبط الابتكار بالتجديد والتغير والقيام بالأشياء بشكل مختلف وباستخدام الغرض من تحسين العمليات والسلع والخدمات ، يمثل الابداع في مكان العمل نهجا

متخصصا للتغيير التنظيمي الذي يشجع الممارسات التشاركية ويؤدي الى الأداء الأفضل (2: Stoffers et al , 2021) (, لا تحقق فوائد الابداع في مكان العمل بالكامل الا عند ممارسات الابداع في مكان العمل في جميع انحاء المنظمة بأكملها (5: 2016 , Totterdill) وبما ان تعريف الابداع في مكان العمل على انه تنفيذ جديد في مجال تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية , كما أن هناك حاجة الى بناء نظري واضح من اجل قياس ورصد مكان العمل التعاون , الابتكار على المستوى التنظيمي يعني أن المنظمات لديها القدرة للابتكار وتحقق المنظمات أرباحا والنتائج المرجوة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة (104:2016, Oeij et al) فضلا عن ذلك المزيد من الشركات تبني عمليات عمل التي تكون قائمة على المعرفة حيث تشارك بنسبة متزايدة من العمال غير الإداريين في كل المشكلات وتحديد فرص الابتكار والنمو , العديد من العوامل مثل الصناعة وعدم اليقين في السوق وسرعة تغير السوق وطبيعة المدخلات تؤثر على احتمال وجود مثل هذه الابتكارات المريحة على وجه الخصوص مؤسسة وان لديها تقديرات مسبقة لاحتمالات أن العمال والمديرين يمتلكون معلومات خاصة ذات صلة بتصور الابتكار, ويقوم عدد متزايد من البلدان بتنفيذ وتطوير نوع من البرامج الابداع في مكان العمل هذه البرامج تختلف في الحجم والحكم فأن العديد من ممارسات مكان العمل مثل إعادة الهندسة تعكس كلا من التكنولوجيا وكذلك التغيرات التنظيمية , وتظهر الأدلة ان الابداع في مكان العمل يؤدي الى تحسينات كبيرة ومستدامة على حد سواء في الأداء التنظيمي وفي مشاركة الموظفين ورفاههم (4:2021, Totterdill) وأشار (3: 2021 , Stoffers et al) الى ان الابداع في مكان العمل يتعامل مع التجديد في المنظمات والهدف منه في مكان العمل ان يحقق اهداف كل من مصالح العمل والموظفين (104: 2016 , Oeij et al) , ويمثل الابتكار الأخضر هو المحرك الرئيسي للتنمية المستدامة والتي تسعى للحد من تأثير البيئة السلبية التي تحدث في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج , الجهود المتعلقة بالحد من التأثير على البيئة وخلق بيئة مستدامة ترتبط امدادات الطاقة والرعاية الاجتماعية مثل خلق فرص العمل بالبيئة الابتكارات.

ابعاد الابداع في مكان العمل

1. الابداع التنظيمي :

الابتكار التنظيمي أمر بالغ الأهمية للشركة أو الشركة لاحتضان الأشياء والأفكار والمواقف الجديدة تجاه الابداع ، الابداع التنظيمي هو عامل حاسم في تطوير ونمو المنظمة وكتشف القدرة الابتكارية الشاملة للمؤسسة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق أو فتح أسواق جديدة بدمج التوجه الاستراتيجي مع السلوكيات والإجراءات المبتكرة. يشير الابداع التنظيمي إلى تطبيق الأفكار أو الإجراءات الجديدة التي تزيد من الفعالية التنظيمية ومع ذلك ، فإن هذا مهم لأن سرعة

التكنولوجيا والتقدم في سوق الأعمال العالمي يظهران حاجة أساسية للمؤسسات للتكيف مع البيئة المتغيرة. أدى عمق واتساع وسرعة تغيير الاتجاهات ، مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والاقتصاد القائم على المعرفة ، إلى زيادة الضغط على المنظمات لتبني التغييرات التكنولوجية والابتكارات القادمة ومن ثم للحفاظ على المزايا التنافسية والفعالية ، يجب على المنظمات التركيز أكثر على الابتكار التنظيمي ، مثل سلوك الابتكار والثقافة (Naveed, etal, 2022:2)

2. مناخ الابداع : يُعرّف مناخ الابتكار على أنه درجة الدعم والتشجيع التي توفرها المنظمة لموظفيها لاتخاذ المبادرة واستكشاف الأساليب المبتكرة. وفقاً (Sarro, Cooper, and Santora (2008) يمكن اعتبار المناخ التنظيمي تعبيراً عن الممارسات الثقافية الأساسية التي تنشأ استجابة لحالات الطوارئ في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. تؤكد وجهة النظر هذه على نهج "المناخ مقابل" الابتكار كمرافقة صحيحة لدراسات الثقافة التنظيمية (Alas,etal,2012:541) ، مناخ الابداع هو نوع من المناخ التنظيمي الاستراتيجي. يرتبط مناخ الابتكار بالنتائج التنظيمية بما في ذلك التنفيذ المحسن للأفكار ، والابتكار التنظيمي الأكبر ، والمزايا العامة مثل رضا الموظفين والمستهلكين وفعالية الخدمة المتصورة من قبل المستهلكين. قد يكون لكل من اسلوب القيادة بين القائد والأعضاء تأثير على مناخ الابداع(Aarons,etal,2012:424). يُعرّف مناخ الابتكار في المؤسسة بأنه مجموعة من تصورات الموظفين حول بيئة عمل المنظمة التي تشجع على سلوك المخاطرة وتخصص الموارد الكافية وتوفر بيئة عمل مليئة بالتحديات لاستخدام نهج إبداعي في العمل و تلقى مناخ الابتكار قدرًا كبيرًا من الاهتمام من قبل الباحثين السلوكيين لأنه يلعب دورًا حيويًا في تشكيل السلوك الإبداعي للموظفين. على سبيل المثال ، Cerne et al. أن مناخ الابتكار الداعم يحمل فكرة أن تحفيز مناخ داعم وآمن يعزز إبداع الموظف. (Jaiswal,etal,2015:32)

3. الابداع الفردي : يعدُّ سلوك الابتكار الفردي في مكان العمل الركائز الأساسية للمنظمات عالية الأداء ، سيكون اكتشاف المحفزات والعوامل التمكينية لسلوك الابتكار الفردي مساهمة كبيرة في فهم الابتكار الفردي (Yesil & Sozbilir,2013:540) ينتج الابداع الفردي من الإبداع والقيادة في الواقع يجب تعزيز الإبداع بالقيادة التي تساعد الفرد على تطوير أفكاره الإبداعية والحفاظ عليها (Moussa & El Arbi,2020:20).

4. ابداع الفريق : تستفيد فرق الابداع من مناهج التعلم المستمر التي تشجع سلوكيات التعلم وتحفز التواصل وتسهل تبادل المعرفة ، أقرت مجموعة من الأبحاث جوانب التحفيز والتدريب في بناء فرق ابتكار فعالة. فيما

يتعلق بفرق الابتكار ، يلعب التحفيز دوراً رئيساً في تنسيق أعضاء الفريق. يمكن استخدام الفرق الجماعية كممارسة ابتكارية تعاونية تخلق فرصاً لدعم الإبداع الجماعي ومساعدة الأطراف في الوصول إلى توافق في الآراء وخلق الإبداع الجماعي (Patricio, etal,2022:158). تقع فرق الابتكار في قلب عملية الابتكار وهم يتألفون من مجموعة من الأشخاص المتخصصين والمتحمسين للغاية الذين يتعاملون مع المشاكل المعقدة في ظل عدم اليقين الشديد والاعتماد على تبادل المعرفة والتكامل للوصول إلى حلول مبتكرة داخل المنظمات (Hadjielias,etal,2021:375)

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف عينة البحث

قام الباحثون باستطلاع آراء عدد من الافراد العاملين في شركة نفط ميسان وذلك لما لهم من تأثير في الاقتصاد العراقي والتي تتأثر بالسلوكيات القيادية ولذلك اختار الباحثن الشركة انفة الذكر مجتمعاً للبحث وتمثلت عينة البحث بـ (250) فردا الذي جرى اختيارهم بشكل عشوائي وذلك استناداً الى (Sekaran& Bougie 2010: 315) والذي أورد جدولاً يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع البحث الاصلي والذي يبين حجم العينة المناسب لعدد أفراد المجتمع الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب والذي يتراوح عددهم () فردا واستخدم الباحثين اسلوب العينات العشوائية البسيطة المقصود بها ان كل فرد في المجتمع له فرصة متساوية ومعلومة ليكون من بين أفراد العينة وان هذا النوع من العينات يعطي اقل مستوى من التحيز ويوفر فرصة كبيرة لتعميم النتائج ويتم اللجوء الى هذا النوع عند وجود محددات ومنها على سبيل المثال الوقت والكلفة (Sekaran& Bougie,2010:270) والجدول (2) يوضح مجموع اعداد الافراد العاملين في الشركة عينة البحث.

الجدول (2) مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات التي تم استردادها	الاستبانات الصالحة
950	254	250	250

ثانياً: الصدق الاحصائي لمقاييس البحث

تم التحقق من الصدق الاحصائي لمقياس البحث وكما موضح في الخطوات المدرجة ادناه:

1. الصدق الظاهري لمقياس البحث:

لغرض التحقق من ان فقرات المقياس تم صياغتها بشكل يحقق الهدف الأساسي لها ، وهو تمثيل ابعاد المقياس تمثيل صحيح بعد ترجمة المقياس من اللغة الإنكليزية الى اللغة العربية عرض مقياس البحث على جملة من الخبراء المحكمين

والبالغ عددهم (7) من ذو الاختصاص في مجال إدارة الاعمال لذا تم إعادة صياغة بعض الفقرات بناءً على مقترحاتهم لتصبح اكثر وضوح ودقة للمستجيبين.

2. ثبات مقياس البحث:

يوضح الجدول (3) الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المقياس، اذ تم التحقق من ثبات مقياس البحث من خلال

استخدام معامل ألفا كرونباخ

الجدول (3) قياس ثبات اداة البحث

متغيرات البحث	ابعاد المقياس	ألفا كرونباخ
أساليب القيادة	أسلوب القيادة الأوتوقراطية	0.897
	أسلوب القيادة الديمقراطية	0.894
	أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)	0.895
	أسلوب القيادة السلطوية	0.892
الثبات الكلي لمقياس أساليب القيادة		0.886
الابداع في مكان العمل	الابداع التنظيمي	0.896
	مناخ الابداع	0.895
	الابداع الفردي	0.912
	ابداع الفريق	0.937
الثبات الكلي لمقياس الابداع في مكان العمل		0.895
الثبات الكلي لمقياس البحث		0.910

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

ثالثاً. التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

تشكل الإحصاءات الوصفية مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية لمجتمع البحث وتلخص البيانات بطريقة واضحة ومفهومة.

الجدول (4) تقديرات المتوسطات الحسابية

طول الفئة	مستوى الاجابة
1.79-1	لا اتفق بشدة
2.59-1.80	لا اتفق
3.39-2.60	محايد
4.19 -3.40	اتفق
5.00 -4.20	اتفق بشدة

Source: Likert, R. (1931). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. New York: Columbia University Press

1. التحليل الوصفي لأبعاد أساليب القيادة

الجدول (5) تحليل الاحصاء الوصفي لأبعاد أساليب القيادة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	أسلوب القيادة الأوتوقراطية	3.795	0.6248	%76	1
2	أسلوب القيادة الديمقراطية	3.791	0.6653	%76	2
3	أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)	3.634	0.6943	%73	4
4	أسلوب القيادة السلطوية	3.695	0.6724	%74	3
	المعدل العام للأوسط الحسابية لمتغير أساليب القيادة	3.729	0.5798	%75	***

يتضح من الجدول (5) أنف الذكر ان بعد أسلوب القيادة الأوتوقراطية وهو أحد ابعاد أساليب القيادة حصل على اعلى وسط حسابي بلغ مقداره (3.795) وانحراف معياري بلغ (0.6248) وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تمنح الموظفين مكافآت أو عقوبات من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك يستمد المديرون "قوتهم الإدارية" من القوانين ويجري اتخاذ جميع القرارات في المنظمة من قبل المدير و يقوم المرؤوسون بتنفيذ القرارات ولا يتشاور المديرون مع أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالمنظمة. اما فيما يخص بعد أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ مقداره (3.634) وانحراف معياري بلغ (0.6943) وهذا يدل على ان المديرون في المنظمة المبحوثة لا تمنح المرؤوسين الحرية الكاملة في حل المشكلات بأنفسهم فضلاً عن ذلك لا يتمتع الموظفون في المنظمة بحرية العمل كما لا يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات ولا يوجد تدخل في صنع القرار.

1. التحليل الوصفي لأبعاد الابداع في مكان العمل

الجدول (6) تحليل الاحصاء الوصفي لأبعاد الابداع في مكان العمل

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	الابداع التنظيمي	3.735	0.6829	%74	3

2	%75	0.6777	3.771	مناخ الابداع	2
4	%74	0.4825	3.708	الابداع الفردي	3
1	%78	0.6691	3.918	ابداع الفريق	4
***	%76	0.4243	3.783	المعدل العام للأوسط الحسابية لمتغير الابداع في مكان العمل	

يتضح من الجدول (6) أعلاه ان بعد ابداع الفريق وهو احد ابعاد الابداع في مكان العمل فقد حصل على أعلى وسط حسابي بلغ مقداره (3.918) وبانحراف معياري بلغ (0.6691) وهذا يدل على أنّ المنظمة المبحوثة تعمل على إعطاء الافراد العاملين الفرصة على تقديم الأفكار بطريقة منهجية في ممارسات العمل وبذل الجهد في تطوير أشياء جديدة و المساهمة في تنفيذ الأفكار الجديدة و وتتمتع فرق العمل في مكان العمل بحرية اتخاذ القرارات كذلك يفكر الافراد باستمرار في أفكار جديدة لتحسين مكان العمل فضلاً عن ذلك يرتبط قياس الأداء في مكان العمل في المنظمة المبحوثة بمبادرة الافراد في حل المشكلات. اما فيما يخص بعد الابداع الفردي فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ مقداره (3.708) وبانحراف معياري بلغ (0.4825) وهذا يحتم على المنظمة المبحوثة جعل الأعضاء متحمسين للأفكار الجديدة وكذلك محاولة لإقناع الافراد العاملين لدعم الافكار المتطورة وجعل الافراد يفكرون باستمرار في أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل.

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1. الارتباط بين المتغيرات وابعاد البحث

يمثل معامل الارتباط احد أساليب أو طرائق الإحصاءات الاستدلالية أذ يستخدم لمعرفة طبيعة واتجاه ودرجة العلاقة وقوتها ومعنويتها للعلاقة الخطية بين متغيرين فضلاً عن ذلك يشير الإحصاء الاستدلالي الى الإحصاءات التي تمكنا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة، وتعميمها على مجتمع البحث (Zikmund *et al.*, 2010:413) . فاذا كانت قيمة الارتباط محصورة بين (0 الى +0.2) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، وارتباط ايجابي ضعيف عندما يكون (0.2 الى +0.35) . في حين يكون الارتباط ايجابي متوسط عندما يكون (+0.35 الى +0.6) ، وارتباط ايجابي قوي عندما يكون (+0.6 الى +0.8) وارتباط ايجابي قوي جداً عندما يكون (+0.8 الى +1) أما اذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير الى ارتباط ايجابي تام . فاذا كانت قيمة الارتباط محصورة بين (0 الى -)

0.2 فهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، وارتباط سلبي ضعيف عندما يكون (0.2- إلى -0.35) . في حين يكون الارتباط سلبياً متوسطاً عندما يكون (0.35- إلى -0.6) ، وارتباطاً سلبياً قوياً عندما يكون (0.6- إلى -) 0.8 وارتباط سلبياً قوياً جداً عندما يكون (0.8- إلى -1) ، (-1) يشير الى ارتباط سلبي تام ، (Saunders , et al., 2016: 545) والجدول (7) يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث.

الجدول (7) علاقات الارتباط لمتغيرات وأبعاد المخطط الفرضي للبحث

Correlations										
متغيرات وابعاد البحث	أسلوب القيادة الأوتوقراطية	أسلوب القيادة الديمقراطية	أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)	أسلوب القيادة السلطوية	أساليب القيادة	الابداع التنظيمي	مناخ الابداع	الابداع الفردي	ابداع الفريق	الابداع في مكان العمل
أسلوب القيادة الأوتوقراطية	1									
أسلوب القيادة الديمقراطية	.650**	1								
أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)	.573**	.780**	1							
أسلوب القيادة السلطوية	.715**	.677**	.695**	1						
أساليب القيادة	.834**	.892**	.879**	.885**	1					
الابداع التنظيمي	.457**	.632**	.736**	.392**	.779**	1				
مناخ الابداع	.376**	.684**	.635**	.242**	.784**	.679**	1			
الابداع الفردي	.337**	.685**	.712**	.275**	.789**	.631**	.512**	1		
ابداع الفريق	.317**	.623**	.854**	.306**	.629**	.776**	.566**	.649**	1	
الابداع في مكان العمل	-.595**	.899**	.788**	-.651**	.697**	.709**	.735**	.758**	.522**	1

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات Spss, v.23

يتضح من الجدول (7) المتضمن علاقات الارتباط لمتغيرات وابعاد المخطط الفرضي للبحث ما يأتي:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والابداع في مكان العمل حيث بلغت قيمتها (0.697) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يقدم دعم الى فرضية البحث الرئيسية.
2. توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والابداع في مكان العمل حيث بلغت قيمتها (-0.595) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤدي الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى.
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والابداع في مكان العمل حيث بلغت قيمتها (0.899) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤدي الى قبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية.
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) والابداع في مكان العمل حيث بلغت قيمتها (0.788) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤدي الى قبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

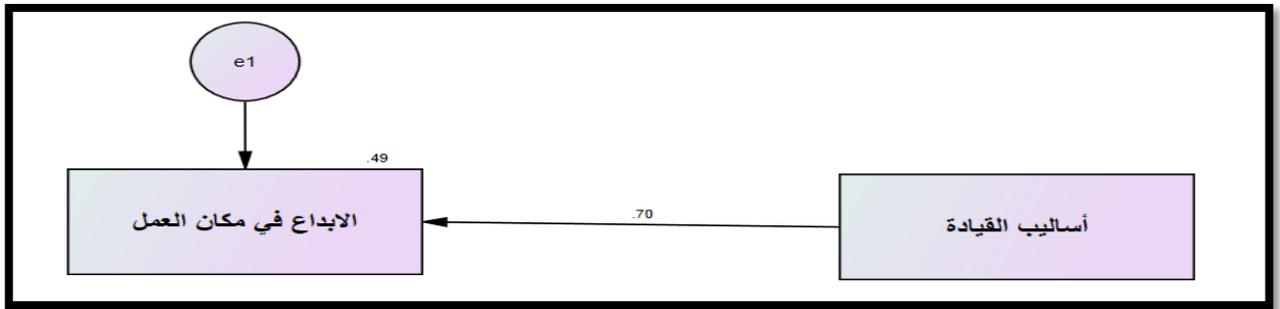
5. توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة السلطوية والابداع في مكان العمل حيث بلغت قيمتها (-0.651) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤدي الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة

2. اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات وابعاد البحث

أ. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث:

اجري هذا الاختبار باستخدام تحليل المسار (Path Analyze) بواسطة برنامج التحليل الاحصائي AMOS, V.20 لغرض التحقق من علاقة التأثير بين أساليب القيادة و الابداع في مكان العمل وجرى التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (8) والشكل (5) وكالآتي:

الشكل (5) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث



الجدول (8) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث

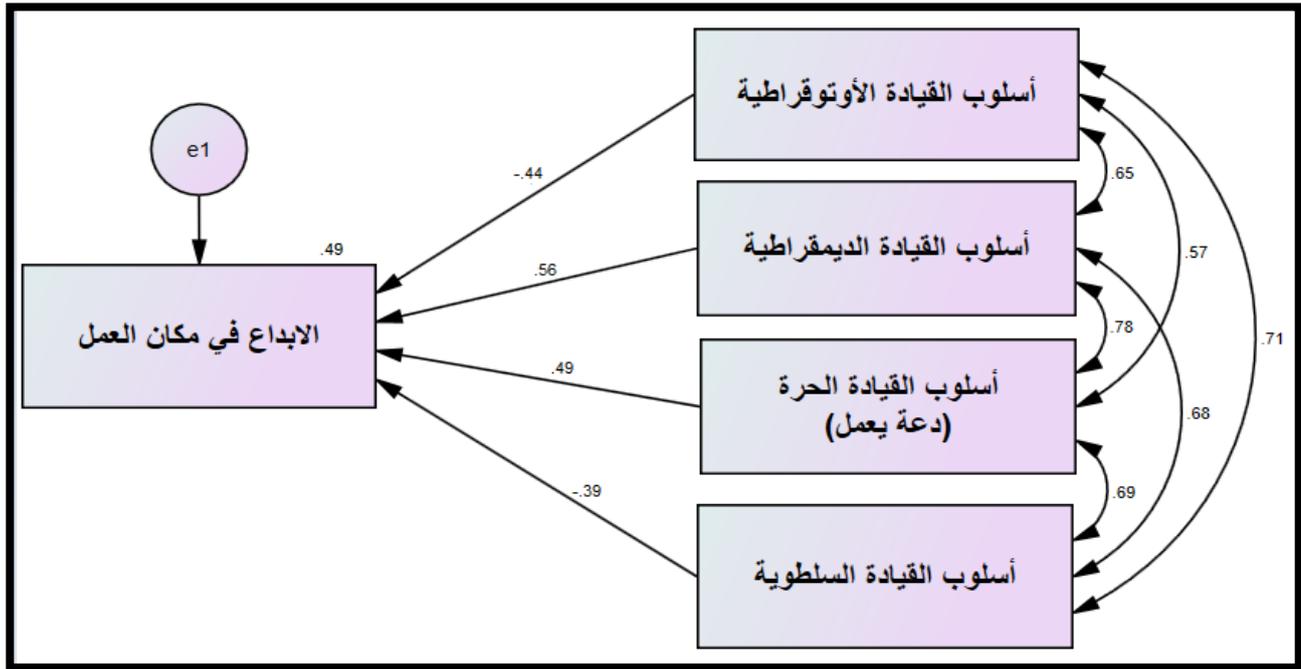
النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate	Path
تقبل الفرضية	***	15.326	.033	.697	أساليب القيادة <----> الابداع في مكان العمل

يلاحظ من الشكل (5) أن هناك مساراً يسلكه المتغير المستقل (أساليب القيادة) خلال تأثيره بالمتغير المعتمد (الابداع في مكان العمل). وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى قبول فرضيات البحث الرئيسة، اذ يتضح وجود تأثير مباشر وإيجابي ذي دلالة إحصائية لأساليب القيادة في الابداع في مكان العمل (قيم C.R أكبر من 1.96) بلغ مقدار التأثير (0.70) مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة (Tabahnick and Fidell,2001 :687).

ب. اختبار علاقة التأثير بين ابعاد أساليب القيادة والابداع في مكان العمل

اجري هذا الاختبار باستخدام تحليل المسار (Path Analyze) بواسطة برنامج التحليل الاحصائي AMOS, V.20 لغرض التحقق من علاقة التأثير بين ابعاد أساليب القيادة والابداع في مكان العمل وجرى التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (9) والشكل (6) وكالآتي:

الشكل (6) علاقة التأثير ابعاد أساليب القيادة على الابداع في مكان العمل



الجدول (9) علاقة التأثير بين ابعاد أساليب القيادة على الابداع في مكان العمل

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate	Path
ترفض الفرضية	***	8.598	.031	- .439	أسلوب القيادة الأوتوقراطية-----< الابداع في مكان العمل
تقبل الفرضية	***	9.703	.037	.558	أسلوب القيادة الديمقراطية---< الابداع في مكان العمل
تقبل الفرضية	***	9.002	.036	.486	أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل)-----< الابداع في مكان العمل
ترفض الفرضية	***	7.842	.032	-.387	أسلوب القيادة السلطوية-----< الابداع في مكان العمل

وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى رفض الفرضية الاولى بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية و الابداع في مكان العمل، اذ يتضح وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية بلغ مقداره (-0.439) مما يؤدي الى رفض الفرضية الاولى الفرعية (Tabachnick and Fidell,2001 :687) ، جرى قبول الفرضية الثانية الفرعية بين أسلوب القيادة الديمقراطية و الابداع في مكان العمل فقد بلغت قيمتها (0.558) لأن مستوى المعنوية اقل (0.05) وتم قبول الفرضية الثالثة الفرعية بين أسلوب القيادة الحرة (دعه يعمل) و الابداع في مكان العمل فقد بلغت قيمتها (0.486) وأخيراً

رفضت الفرضية الرابعة الفرعية بين أسلوب القيادة السلطوية والابداع في مكان العمل اذ بلغت قيمة التأثير السلبى بينهما (-0.387).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. اوضحت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والابداع في مكان العمل في المنظمة قيد البحث وهذا ينسجم مع فرضية البحث الاولى الرئيسة فضلاً عن ذلك تتسجم أهداف البحث والإطار النظري لها.
2. يعد فهم هذه العلاقة مهماً لأنه يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين عملية تطوير قيادتها بتمكينها من اختيار الأشخاص المناسبين للمناصب القيادية وأولئك الذين سيحققون النجاح لمنظمات.
3. أسلوب القيادة مهم للغاية ويجب أن يكون القائد قادراً على التواصل مع الافراد العاملين بشكل جيد وأن يكون قادراً على العمل معاً من حيث الواجبات والمسؤوليات.
4. يمكن استنتاج أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية هو أسلوب القيادة الأكثر ممارسة من قبل المشرفين المباشرين في فضلاً عن ذلك ، يُمارس أسلوب القيادة الحرة في مستوى متوسط.
5. أسلوب القيادة الأوتوقراطية له تأثير سلبى على الابداع في مكان العمل تظهر النتيجة أن أداء الموظفين سوف يقل عند ممارسة اسلوب القيادة الأوتوقراطية .
6. يعد أسلوب القيادة الديمقراطية أسلوباً أساسياً للقيادة ، والذي يعزز تنفيذ العمل وأداء الموظفين ويفضل الموظفون أسلوب القيادة الديمقراطية على القيادة الأوتوقراطية ومن ثم، يمكن استنتاج أن زيادة أسلوب القيادة الديمقراطية تؤدي إلى زيادة الابداع في مكان العمل.
7. أسلوب القيادة الحرة "دعه يعمل" له تأثير إيجابي على الابداع في مكان العمل. تجرى تحسين أداء موظفي أثناء ممارسة أسلوب القيادة الحرة .
8. الموظفون يعتقدون أن موقفهم الحالي بالمنظمة سوف يتأثر عند التعبير عن اقتراحاتهم أو أفكارهم والخوف من الاستبعاد والخوف من الإضرار بالعلاقات داخل المنظمة وبهذه الطريقة يصبح التواصل غير واضح والموظفين لا يشاركون معارفهم وأفكارهم حول منظمة ويبقون غير مباليين لمشاكلها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت آنفاً يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات توصل اليها البحث

1. اجراء مزيد من الدراسات حول أساليب القيادة ومعرفة وانعكاساته على الابداع في مكان العمل في منظمات الصناعية وانتاجية الاخرى.
2. ضرورة وضع خطة شاملة لغرض مراجعة أساليب القيادة من اجل تعزيز الابداع في مكان العمل.
3. الحاجة إلى عقد دورات تدريبية وورش عمل لكل من المديرين والموظفين في المنظمة قيد البحث تتضمن أحدث المفاهيم ومبادي أساليب القيادة والمنافع الكبيرة المتوقعة منها.
4. اعتماد منهج علمي لاستخدام أساليب القيادة في شركة نفط ميسان بما يضمن تطوير كفاءات جديدة تدعم الابتكار في المنظمة وتشجيع الافراد على العمل وتحسين بيئة العمل.
5. يتعين على إدارة المنظمة المبحوثة بذل جهود مختلفة لتحسين أسلوب القيادة من أجل تعزيز الأداء التنظيمي.
6. يوصي الباحثون بأن يكون أسلوب القيادة الأنسب مرهوناً بهدف القائد والموظفين والظروف العمل ولا يستطيع بعض القادة العمل بسهولة بدرجة عالية من مساهمة الموظف في صنع القرار.
7. الاهتمام بالأفراد العاملين وذلك عن طريق فسح المجال امامهم لأبداء آرائهم وذلك بوضع انظمة اتصال فعالة بينهم وبين مرؤوسيههم ووضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة واعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً لتشجيع الابداع في مكان العمل.

المصادر Reference

- Aarons, G. A., & Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.
- Alas, R., Ubius, U., & Gaal, M. A. (2012). Predicting innovation climate using the competing values model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.
- Hadjielias, E., Dada, O. L., Cruz, A. D., Zekas, S., Christofi, M., & Sakka, G. (2021). How do digital innovation teams function? Understanding the team cognition-process nexus within the context of digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 373-386.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41.

- Kesse Appiah, Z. (2020). The impact of leadership styles on employees' job performance: XYZ organization in Ghana.
- Likert, R. (1931). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. New York: Columbia University Press
- Miloloža, I. (2018). Analysis of the leadership style in relation to the characteristics of Croatian enterprises. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(2), 249-264.
- Moussa, N. B., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
- Oeij, P. R., & Vaas, F. (2016). Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 101-129.
- Oktavyana, A. (2021, April). LEADERSHIP STYLE PREFERENCES AMONG EXECUTIVE AND LEGISLATIVE ORGANIZATION STUDENTS OF STATE UNIVERSITY OF JAKARTA. In *English Language and Literature International Conference (ELLiC) Proceedings (Vol. 4, pp. 16-20)*.
- Patricio, R., Moreira, A. C., & Zurlo, F. (2022). Gamification in innovation teams. *International Journal of Innovation Studies*.
- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). "Research methods for business students " . Seventh edition, Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). " Research Method For Business " , 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.
- sinjar Alsamaray, H. A. (2014). Impact of leadership styles on crisis management according to module H. *European Journal of Business and Management*, 6(2).
- Stoffers, J., Eringa, K., Niks, J., & Kleefstra, A. (2021). Workplace Innovation and Organizational Performance in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13(11), 5847.
- Stoffers, J.; Hendrikx, K.; Habets, O.; Van Der Heijden, B. Employability and innovative work behaviours in SMEs in a Euroregion. *Pers. Rev.* 2019, 49, 167–187.

- Suyatin, S. (2019). The Effect of Leadership Style on Employee Performance of the PPIC Division of PT. Prima Components Indonesia BSD-Tangerang. *PINISI Discretion Review*, 3(1), 61-68.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001). " Using Multivariate Statistics " . 4th ed. Boston Allyn and Bacon.
- Tadesse , h. (2020) The Effect of Leadership Style on Employee Performance of Medtech Ethiopia . ADDIS ABABA UNIVERSITY COLLEGE OF COMMERCE , A thesis submitted to the Department of business leadership in partial fulfillment for requirements of Master of Science in leadership , 1-56.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Boermans, S. (2016). *Your guide to Workplace innovation*. Brussels: European Workplace Innovation Network (Euwin).
- Uzunsaf Yamak, Ö., & Zihni Eyüpoğlu, Ş. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: which style is dominant?.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., & Kalkan, Ü. (2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711.
- Yesil, S., & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 540-551.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). " Business research methods " . 8th ed., South-Western, Cengage Learning.