

تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرووسين دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

م.م. قسمة صابر عوض/ جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص : يهدف البحث إلى توضيح تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرووسين / دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية وجاء البحث بأربعة فرضيات رئيسة وستة عشر فرضية فرعية تختص بمتغيرات كل من الأنماط القيادية ومتطلبات الإبداع ولغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة كأداة أساسية إذا تم استخدام مقياس خماسي لقياس النمط القيادي وخضعت جميع الاستمارات للتحليل الإحصائي باستخدام نظام SPSS في الحاسب الالكتروني .
وقد جاءت نتائج الدراسة غير مطابقة مع كل الفرضيات الرئيسة والفرعية ما عدا الفرضية الثالثة وتوصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين على جميع متطلبات الإبداع وقدم جملة من التوصيات .

المقدمة : الإنسان جوهر الإبداع والابتكار وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالإبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد وجعله ظاهرة متأصلة راسخة داخل المؤسسات لان سلامة المؤسسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم حيث تعتبر القيادة الإدارية احد أهم العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الإمام ومن المعروف أن الأفراد تحفزهم قناعتهم وأفكارهم أكثر مما يحفزهم المال والعوامل الأخرى وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يعطي ثقة للأفراد والعاملين معه وإذا انعدمت الثقة فان ذلك يشكل عاملا أساسيا في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدا دهم إلى العمل وتطبيق خططه وبمأن الزمن في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطريقة الروتينية التقليدية لان الاستمرار بها يؤدي أما إلى الوقوف والتراجع عن الركب المتسارع إلى الإمام أو الفشل وبهذا يعد الإبداع والابتكار احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات.

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

وبهدف الوقوف على مدى تأثير النمط القيادي المعتمد في الكليات المبحوثة في جامعة القادسية على متطلبات الإبداع لدى المرؤوسين جاء هذا البحث مستعرضاً أولاً منهجية البحث التي تضمنت (الهدف- المشكلة - الأهمية - المخطط - الفرضيات - الأسلوب وعينة البحث) والجزء الثاني منه وضح مفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها والجزء الثالث مفهوم الإبداع وأنواعه ومستوياته والأساليب والمعوقات له أما الجزء الرابع فتضمن نتائج اختبار الفرضيات وتحليل النتائج وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها الباحث .

أولاً: منهجية البحث

١.هدف البحث :- يسعى البحث في تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل في التعرف على دور القيادة الادارية في عملية تشجيع الابداع في تلك المنظمة والوقوف على أهم الأساليب والممارسات التي تعتمدها تلك القيادة في التأثير على عملية الابداع لدى موظفيها ومدى قدرة القيادة الادارية في توفير متطلبات الابداع وتحديد أي الأنماط القيادية أكثر تأثير في تلك العملية .

٢.مشكلة البحث:- لقد سعى الباحث في وضع مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات لغرض التوصل إلى مشكلة البحث وهي كالآتي :-

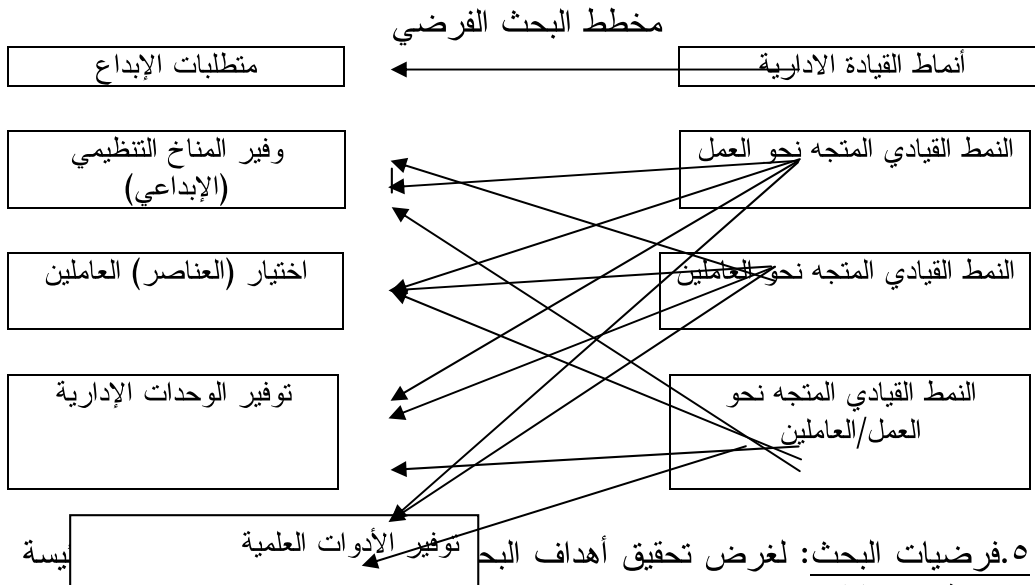
١. هل للقيادة الادارية دور في تشجيع عملية الابداع .
 ٢. ماهي الممارسات أو الأساليب التي تعتمدها القيادة الادارية في عملية تنمية الابداع ماهي متطلبات الإبداع .
 ٣. ما هو النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تنمية الإبداع.
- واستناداً لما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالآتي (إن القيادة الادارية بإبعادها تختلف في كفاءة اهتمامها بتنمية الإبداع فهناك أنماط قيادية تشجع روح الابداع وأخرى تقتله).

٣.أهمية البحث :- نتيجة التطور السريع الذي تشهده الإدارة الحديثة واتساع دورها أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة وقادة أكثر من مجرد ممارسين للسلطة وان المنظمات الإدارية أصبحت بحاجة إلى إن تقاد على أساس العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد مروؤسيه وليس على أساس الأوامر والاتصالات الروتينية الرسمية التي يتبعها المديرون وخاصة في المنظمات التربوية لغرض خلق وبناء إنسان مبدع قادر على طرح أفكار بناءه تخدم المجتمع وتنفعه والمنظمة المبدعة هي التي تبحث عن الجديد دائماً وبمأن الإبداع احد

أهم أشكال التغيير للأفضل لابد للإدارة من توفير المجالات التي تهيبء الأجواء المناسبة للأشخاص المبدعين في تقديم نتاجا تهم الفكرية التي تخدم المنظمة وهنا يظهر دور القيادة الادارية في تبني المبدعين واحتضانهم وانعكاس ذلك الدور على نجاح أو فشل المنظمات الادارية حيث يعتبر السلوك القيادي هو مفتاح العملية الادارية باعتباره العنصر الأكثر تأثيرا في المناخ التنظيمي لأية منظمة بغض النظر على طبيعة عملها وعليه فان القادة هم المورد الأساسي لأي منظمة إعمال .

٤. مخطط البحث :- لغرض تحقيق أهداف البحث سعى الباحث إلى وضع مخطط معين للبحث يتكون من متغير مستقل (الأنماط القيادية) ومتغير تابع (متطلبات الإبداع) ويمكن تحديد الأنماط القيادية بالاتي:-

١. النمط القيادي المتجه نحو العمل
 ٢. النمط القيادي المتجه نحو العاملين
 ٣. النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين
- أما متطلبات الإبداع فتتكون مما يأتي (برنوطي ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٨٦_٣٩٨)
١. توفر المناخ التنظيمي المناسب (للإبداع)
 ٢. اختيار (العناصر) العاملين
 ٣. توفير الوحدات الادارية
 ٤. توفير الأدوات العلمية



المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

الفرضية الأولى : يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل تأثيرا ايجابيا في متطلبات
الابداع ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١-يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل على المناخ التنظيمي المناسب (للإبداع)
- ٢-يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل على اختيار (العناصر) العاملين
- ٣-يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل على الوحدات الادارية
- ٤-يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل على الادوات العلمية

الفرضية الثانية : يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين تأثيرا ايجابيا في
متطلبات الابداع ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

١. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين على المناخ التنظيمي المناسب
(للإبداع)

٢. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين على اختيار(العناصر) العاملين

٣. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين على الوحدات الادارية

٤. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين على الادوات العلمية

الفرضية الثالثة : يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين تأثيرا
ايجابيا في متطلبات الابداع ويتفرع منها الفرضيات التالية :

١. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل /العاملين على المناخ التنظيمي المناسب
(للإبداع)

٢. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل /العاملين على اختيار(العناصر)
العاملين

٣. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل /العاملين على الوحدات الادارية

٤. يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل /العاملين على الادوات العلمية

٦.أسلوب البحث : لغرض تغطية الجانب النظري اعتمد الباحث على المصادر
العربية من كتب ومجلات واطاريح ورسائل تطرقت إلى موضوع البحث بالإضافة
إلى استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) في الحصول على البحوث
والمقالات المتعلقة بموضوع البحث . اما بالنسبة للجانب العملي فقد اعتمد الباحث
على أسلوب الاستبانة للحصول على المعلومات المتعلقة بإثبات فرضيات البحث .

٧.عينة البحث :- تم اختيار جامعة القادسية كمجتمع للدراسة وتحديد ثلاثة كليات فيها
كعينة للبحث وهم(كلية التربية – كلية الإدارة والاقتصاد – كلية الطب البيطري)
والسبب في اختيار تلك العينة وحسب ما ينظر إليه الباحث هو يمكن إيجاد الأنماط
القيادية المختلفة في تلك الكليات والتي تخدم أهداف البحث حيث يمكن ان نجد

الطاقات الإبداعية المختلفة في تلك العينة وفي مختلف المجالات الادارية والفنية نظرا لشمول عينة البحث على كافة المجالات التي يمكن أن يظهر فيها الابداع بصورة مختلفة بحيث شكلت عينة البحث نسبة ٥٠% من مجتمع الدراسة حيث تم اختيار ١٩٣ موظف من اصل ٣٨٧ موظف تم استبعاد ثلاثة استمارات لعدم صلاحيتها موزعين كالآتي :-

اسم الكلية	العدد الكلي	حجم العينة	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية فما دون
التربية	١٩٢	٩٥	٨٠	١٠	٥
الإدارة والاقتصاد	١١٦	٥٨	٣٥	١٣	١٠
الطب البيطري	٧٩	٤٠	٢٥	١٠	٥
المجموع	٣٨٧	١٩٣	١٤٠	٣٣	٢٠

الجدول من أعداد الباحث حسب المعلومات المستلمة من وحدة التخطيط في كل كلية
ثانياً:- القيادة الادارية : المفهوم - النظريات

١. مفهوم القيادة : تعتبر القيادة احد أهم عناصر الإدارة وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المدبرون على موظفيهم فنمط القيادي الذي يمارسه المدير يكون مصدر للقوة وبالاعتماد على المصدر يقوم المدراء بالتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو أنجاز الأهداف التنظيمية وتعني القيادة (leadership) عملية التأثير على الآخرين من اجل تنفيذ الأهداف التنظيمية (محمد ، ٢٠٠١، ص ١٨٣) وتعتبر القيادة أساس وظيفة الإدارة والسبب أن الناس يقبلون تأثير القائد لامتلاكه القوة (power) والقوة تعني قدرة التأثير على سلوك الآخرين ، وعرفها (عباس ، ٢٠٠٤، ص ١٩٤) فن التأثير في سلوك الآخرين ، وعرفها (مجيد ، ٢٠٠٥، ص ١٢١) بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالح. وعرفها (عليوة، ٢٠٠١، ص ٤٥) بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الادارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . وعرف (الحمد، ٢٠٠٦، ص ٤٥) القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة .

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

ويختلف مفهوم الإدارة عن القيادة (management) فيما تركز القيادة على التأثير والتحفيز وتوجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة تركز الإدارة على النظام والاستمرارية في المنظمة وهذا يشمل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتمويل والرقابة ، فالقائد الفاعل هو الذي يعمل مع المرؤوسين من أجل أن يصنع رؤى مستقبلية واستراتيجيات كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة .
ويمكن تحديد خمسة أنواع من المهارات الأساسية للقيادة وهي : (محمد، ٢٠٠١، ص ١٨٢)

١. التمكين Empowerment يحصل التمكين عندما يشارك القائد إتباعه في جهود وعمليات التأثير والسيطرة .

٢. الحدس أو البديهية Intuition أي قدرات القائد على فحص الحالة وتوقع تغيرات مختلفة والإقدام على المخاطر وتكوين الثقة .

٣. معرفة الوضع الشخصي للقائد Self-understanding وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف .

٤. وضع رؤى Vision أي المقدرة على تصور مستقبلي مختلف وأفضل من الوضع الحالي

٥. توحيد القيم Value congruence أي القدرة على فهم المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وطرق تنفيذ والتوفيق بينهما.

وقد أشارت (البدران ، ٢٠٠٤ ، ١٣٥) إلى ظاهرتي القيادة والإدارة بأن المديرين يختلفون عن القادة فالمديرون معنيون دائماً بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات التي يديرونها لذا فهم ميالون إلى تجنب المخاطرة والإبقاء على الواقع القائم والحد من الخيارات الكثيرة في حل المشكلات التي تواجههم ومحاولة عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، أما القادة فيميلون إلى تبني الاتجاه الشخصي والايجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة التي يعملون بها ، لذا فهم يتسمون دائماً بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم بل وإثارة قضايا جديدة بدلاً من الإبقاء على الوضع القائم كما يفضل المديرون وعليه فإن مصطلح الإدارة أوسع من مضمونه من القيادة

حيث أن القيادة لا تمثل إلا وظيفة واحدة من الوظائف الإدارية التي تشمل التخطيط والتوظيف والقيادة والرقابة .

وبمأن موضوع القيادة موضوع معقد يهتم به كل من علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية بالإضافة إلى الإدارة كما أن هذه العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية فالقيادة الإدارية هي جانب في عمل كل إداري أي كل من يؤدي عمله بواسطة آخرين ويحتاج إليهم وإلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل فهي مهارة

يحتاجها كل رئيس فريق عمل سوى مشرف على وحدة صغيرة أو مدير الفرع الصغير بالإضافة إلى المدراء في كل المستويات الإدارية ومنها الإدارة العليا. وعليه تم تعريف القيادة على إنها بعد مهم لوظيفة التوجيه وتنبيه إلى إن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية كالتأكيد في إعداد الخطط والأنظمة وغيرها بل عملية التأكيد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وفيما يتعلق بخلق رابط وجداني بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم فالقيادة هي التسمية التي نعطيها على خلق هذا الرابط الوجداني (برنو طي، ٢٠٠٥، ص ٣٦٤)

٢. نظريات القيادة Leadership Theory

تهدف نظريات القيادة إلى تحديد من هو القائد وكيف يصبح كذلك وهناك مجموعة من النظريات قدم أكثر هذه النظريات علماء السياسة والاجتماع وفيما يلي أهمها:-

١. نظرية السمات Traits Models

تعتمد على الافتراض بان السمات الفيزيولوجية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية تنتقل بالوراثة ، وتعني السمات الفيزيولوجية روح الشباب والطاقة والمظهر والبنية والوسامة ، إما السمات الشخصية فتتمثل بالقدرة على التكيف والحماس والاستقرار العاطفي والسيطرة والثقة إما الخلفية الاجتماعية فتتمثل بالتعليم والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص وتمثل السمات الاجتماعية على الجاذبية واللباقة والشعبية والتعاون إما السمات المهنية فتشمل الرغبة في الترقية والإبداع وقبول المسؤولية وامتلاك روح المبادرة والتأكيد على النتائج. (محمد ، ٢٠٠١، ص ١٨٤).

٢. نظرية الرجل / الإنسان العظيم Great man Theory

هذه النظرية هي من أول وأقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العسكرية وقادات الدول . فقد اعتبر المفكرون الأوائل القائد هو شخص يمتلك تأثير قوي وإيجابي على الآخرين وهذا التأثير نتيجة موهبة نادرة منحها الله تعالى لهؤلاء القادة.

أي أنهم افترضوا بان القيادة هي سمة وموهبة إما أن يملكها الفرد أولا يملكها ، وهذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم لأنها تعني بأننا نحتاج إلى أن نبحت عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤولية الادارية وتعني بأننا لن نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الإعداد الهائلة من الإداريين الذي تحتاجهم منظمات الأعمال لان هذه الموهبة هي نادرة (برنو طي، ٢٠٠٥، ص ٣٦٥).

٣. النظرية التفاعلية (الوظيفية) Interaction Theory and Functional

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

يعتبر العلماء القيادة في هاتين النظريتين دور اجتماعي Social role والعلاقة بالآخرين والدور هو موقع اجتماعي إزاء آخرين ضمن هيكل ادوار ينطوي على سلوك مطلوب لمواقف مختلفة وقيم واتجاهات تحدد هذا السلوك وتتميز هذه النظريات بسمتين مهمتين أولاً هي تعتبر القيادة حالة طبيعة شائعة في ظل جماعة فتوفر المجتمعات والجماعات وسائل لتهيئة ادوار القيادة التي تحتاجها فجوهر السلوك القيادي هو طريقة التفاعل مع الآخرين بحيث يبدؤون يطلبون توجيهات الفرد وينفذونها .

والسمة الأخرى المهمة هي اعتبار التأهيل الإداري نتيجة ضغط وتعليم الجماعة للفرد ،الجماعة وأصحاب الأدوار المختلفة يعلمون القائد متطلبات دوره ويضغطون عليه ليؤديه ولهذا فتطوير المهارات القيادية يكون من خلال زج الفرد في جماعات مختلفة وتعليمه كيف يتفاعل ضمنها .

والاختلاف الرئيسي بين النظريتين هو أن النظرية الأولى تركز على مضمون التفاعل مع الآخرين في حين الثانية تركز على استجابة الآخرين لهذا التفاعل . في حين ميزة هاتين النظريتين لتخصيص الإدارة هما أنهما تعتبران القيادة سلوك يمكن أن يتعلمه كل إنسان تقريباً وبدرجات مختلفة من الإتقان فقلة من الناس لا تستطيع أن تتفاعل مع الآخرين ولا تستطيع أن تلعب دوراً قيادياً.

٤. النظرية الموقفية (Situational Theory)

تتميز هذه النظرية بأنها تفسر لماذا أن يبرز شخص ما كقائد في جماعة ما ولا يبرز كذلك في جماعة أخرى تشترك النظرية الموقفية مع نظريتي التفاعل والوظيفية بأنها تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بان احتمال بروز شخص معين كقائد هو محصلة موقف كامل ولهذا جاءت تسمية الموقفية .

كما ترى بان إبعاد الموقف هي خصائص الفرد مقارنة مع خصائص باقي أعضاء الجماعة ونوع المهمة التي تقوم بها الجماعة ، إذا تساعد هذه النظرية في التنبؤ عن احتمال أن يبرز أو لا يبرز (س) من الناس كقائد في موقف معين ولتنبؤ عن احتمال من سيبرز كقائد نحتاج المعلومات التالية المتعلقة بخصائص هذا الموقف وهي :-

١. خصائص الفرد مقارنة مع خصائص الآخرين : هذا العامل هو معالجة المشكلة مع نظرية السمات والتي تعطينا قائمة سمات القائد ولكنها لا تفسر لماذا لا يبرز كل من يمتلك السمة كقائد حيث ترى النظرية الموقفية بأننا أخذنا " العمر " مثلاً فاحتمال أن يبرز فرد ما كقائد في جماعة معينة يعتمد على عمره أو يبرز فرد ما كقائد يتوقف على مستوى ذكائه مقارنة مع مستوى ذكاء الآخرين .

٢. نوع مهمة الجماعة ومن يمتلك التأهيل الأفضل لها : فإذا كانت الجماعة مكلفة بمهمة معينة فالشخص الذي يملك الفرصة الأفضل لان يبرز كقائد هو من يملك المؤهلات الأفضل لتنفيذها .

وعليه فان القيادة هي جوهر عملية التوجيه فكل إداري يحتاج أن يحسن التأثير في العاملين وهذا ما يدفع علماء الادارة إلى التأكيد على الإداري الجيد يجب أن يكون قائدا جيدا فالقيادة الادارية هي دور اجتماعي يتطلب أداء مزيج من المهارات تمكن الفرد التفاعل مع الآخرين وأداء دور يخدم مصالحهم ولا يكفي أن يكون القائد الإداري " محبوبا " فهناك عدة إبعاد مهمة في سلوكه أهمها طريقتة في اتخاذ القرارات ومدى إشراك العاملين في ذلك وكذلك أولوياته ونظرتة إلى العاملين وحبهم للعمل والمسؤولية

٣. الأنماط القيادية (الأبعاد المهمة في سلوك القائد الإداري)
من المواضيع المهمة للإدارة في دراسة القيادة الأبعاد المهمة في سلوك القائد الإداري ويمكن أن نتعرف على أهم الأبعاد في سلوك القائد في الادارة بالاتي :-

١. نظرية القائد الإداري حول الآخرين (س / ص)
أن احد الأبعاد المهمة في سلوك أي قائد أداري هو (نظريته حول الإنسان الذي يعمل عنده) خاصة من حيث حب هذا الإنسان للعمل والمسؤولية .

ويصنف القادة الإداريين على هذا الأساس إلى نوعين من القادة الإداريين فالقائد (س) وهو القائد الذي يملك نظرة ضمنية حول العاملين تفترض بأنهم لا يريدون العمل وسيتجنبونه ويتهربون منه لو تركهم لوحدهم أما القائد ص وهو القائد الذي يفترض بان مرؤوسيه يعملون لأنهم يحبون العمل ويريدون تحمل المسؤولية ويبحثون عن فرص الابداع والتعلم في مجال العمل .

٢. نظرية المشاركة أو الإشراك في صنع القرار
البعد الآخر المهم في سلوك أي قائد أداري هو مدى استشارته للعاملين وإشراكهم في اتخاذ

القرارات التي قد تمسهم حيث صنف القادة الإداريين إلى نوعين رئيسيين هما القائد الديمقراطي وهو قائد يستشير الآخرين قبل اتخاذ قراراته بل قد يشركهم في اتخاذها ، والقائد الأوتوقراطي فهو قائد ينفرد في اتخاذ القرارات ولا يستشير العاملين أو يشركهم في ذلك .

فقد قام احد العلماء في الخمسينات (تانبوم) بتمييز ٧ درجات من المشاركة تمتد من الانفراد في اتخاذ القرارات المهمة وفي الستينات قدم العالم ليكرت مقياس لتحديد ليس فقط درجة المشاركة بل المواضيع التي تتم المشاركة فيها .

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

ويعتبر ليكرت من رواد المدرسة السلوكية التي ترى أن المشاركة يجب أن تكون في العمليات الادارية وبعد ذلك طور ليكرت مقياسا يميز بين أربعة منظومات أو أشكال تنظيمية تختلف من حيث المشاركة اسمها:

١. منظمة سلطوية استبدادية : وهي منظمة يحصر القلة من قادتها الإداريين كل القرارات بأيديهم فيتخذون القرارات في ضوء ما هو في صالح المنظمة .

٢. منظمة سلطوية رحيمة (أبويه) : وهذه المنظمة أيضا تحصر القلة في الموقع الأعلى كل سلطات اتخاذ القرارات بأيديها ألا أنها تراعي في قراراتها مصالح العاملين .

٣. منظمة استشارية : وهي منظمة تشير فيها الإدارة العاملين ولكنها تنفرد في اتخاذ القرارات فإذا حصلت مشكلة ما يقوم المدراء باستشارة العاملين والاستفادة من أفكارهم.

٤. منظمة مشاركة : تساهم فيها الإدارة بإشراك العاملين في كل القرارات المهمة فتجمع كل جماعة تتخذ القرارات الخاصة بالجماعة في هذه المنظمة ينحصر دور الإداريين بأداء دور حلقة الوصل بين الجماعة والمستويات الأعلى والجماعات الأخرى في المنظمة .

وقد وجدوا ليكرت وزملاؤه بعد حوالي أربعين سنة من العمل كمستشارين إداريين بان الانتقال من السلطوية إلى المشاركة يرتبط بتحسين في كافة مؤشرات الأداء .
والمهم في كل هذا انه احد الأبعاد المهمة في سلوك أي قائد إداري هو مدى إشراكه لاتباعه في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالجماعة ومدى استشارته لهم فهذا يحدد لنا نمطه .

٣. نظرية أولويات القائد الإداري : الاهتمام بالإنسان / العمل
حظي بعد آخر في سلوك القائد الإداري باهتمام المختصين بالقيادة الادارية هي أولوياته ، فيما إذا كان يعطي الأولوية للعمل وأدائه بالطريقة الأفضل أو للعاملين والتأكد من رضاهم ومن قيام جماعة متماسكة .

حيث القي (بيلز) وزملاءه الضوء على هذا البعد في سلوك القيادي فقد ميزوا بين نوعين من الأدوار القيادية قائد مهمات وقائد بناء جماعة كما افترضوا بان الفرد الاعتيادي يميل إلى أن يكون احد الاثنين ونادرا ما يجمع بينهما .

٤. نظرية النمط القيادي السليم هو دالة الموقف (المدخل الموقف)
يتناول المدخل أعلاه أبعاد مهمة في سلوك أي قائد إداري تشمل نظريته الضمنية حول العاملين و مدى إشراكهم في صنع القرارات وأولوياته .

ويرى المدخل الموقفي في القيادة بان ذلك ليس دائما مطلوب وان السلوك والنمط القيادي السليم يعتمد على طبيعة الموقف ، فبعض المواقف يستلزم أن يتفرد الإداري بالقرار وأخرى يستلزم أن يشترك العاملين فيه وبعض المواقف تستلزم أن تكون الأولوية للعمل وأخرى تستلزم أن تكون الأولوية للعاملين .

أما النمط المناسب فيتحدد في ضوء عناصر الموقف وهي :-

١. العلاقة بين الإداري والعاملين فقد تكون علاقة ايجابية تتطوي على الثقة أو تكون علاقة تشكيك متأزمة وسلبية .

٢. نوع مهمة الجماعة ومدى وضوحها : بعض المهام واضحة يمكن للعاملين أن يؤدوها بدون توجيه من المدير ولهذا يمكن للمدير أن يعطي الأولوية للمهام في هذه الحالة يمكن أن يتفرغ لإنسان بعينه وحاجاته فيعطيه الأولوية ألا أن هناك مهام أخرى قد تكون طريقة تنفيذها غير واضحة في هذه الحال لا يكفي الاهتمام بالقضايا النفسية بل يجب الاهتمام بالعمل نفسه للتأكد من إنجازه بشكل صحيح .

٣. قوة الموقع القيادي : قد يكون المدير في موقع قوة لأنه يمتلك سلطات كثيرة بحيث يكون العاملون ملزمون بإطاعته أو هم يرغبون بذلك فيقومون بما يريد بدون جهد منه ، في هذه الحالة يمكنه أن يهمل استرضائهم والتفرغ للمهام فيعطيه الأولوية العالية ويحصل هذا مع المدير الذي يشغل موقع قوي أما إذا كان موقعه ضعيف ولا يملك سلطات رسمية فهو بحاجة لان يعطي العاملين أولوية عالية ليرضيهم ويضمن تعاونهم .

ثالثا : الابداع - المفهوم - الأنواع - المستويات - الأساليب ومعوقات الابداع

١. مفهوم الابداع Innovation

يصبح الابداع والابتكار أمرين ضروريين عندما تكافح المنظمات من اجل البقاء في بيئة الأعمال خاصة إذا كانت تلك البيئة مضطربة وغير مستقرة من حيث وجودها في اقتصاديات غير ملموسة واقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على الخيال والمرونة والابتكار والإبداع .

الابداع والابتكار يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى بحيث لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة على الأفراد (رشيد ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٥) عرف ((الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ص ٩٤) الإبداع هو عملية توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقاتها أو التركيز على النتائج الإبداعية أو القدرات و السمات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد أو سلوك تتبعه المنظمة لأحداث التغير فيها .))

وعرفه ((الشيلي ، ٢٠٠٥ ، ص ٣) الإبداع على أنه عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة .

وقد عرفه (اللوزي ، ١٩٩٩ ، ص١١٠) قدرة الأفراد على حل المشكلات القائمة أو أنه تصور أصيل لبدائل يمكن إن تسهم في المشكلات القائمة أي مصطلح الإبداع يستعمل للدلالة على الفعل الإنساني الواعي القادر على إدخال تغيرات فكريه وعملية في الإشباع الموجود حاليا ليعطيها شكلا ومضمونا جديد بامكانه أن يحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعيه ويشبع الحاجات يشكل أفضل (النعيمي ، حسن ، ٢٠٠٥ ، ص١٠٨) .

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع على انه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة وهذا يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب .

وقد يتداخل مصطلح الابتكار مع مصطلح الإبداع عند البعض في بعض الأحيان فالأول قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المؤلف بشجاعة وأقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فانه في الغالب يخيف ويوقع المتعاشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد لذلك فان الفكر الخلاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص وحتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين وسيشكل النجاح انتصارا كبيرا لصاحبه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم وعلى هذا فانه ينظر إلى الابتكار على انه عملية إيجاد وخلق الأفكار جديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة (الصار ، ٢٠٠١ ، ص٦) ويعني بهذا المفهوم الآتي:

١. أن تحدد طرق لعرض الأفكار والخطط بحيث تقنع الآخرين .
٢. إيجاد أفكار جديدة تساعد المؤسسة على أن تكون في وضع أفضل .
٣. أن تكون الأفكار بدرجة من المنطقية والتوازن بحيث تلقي التجاوب الامثل من العاملين والمديرين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الاهداف .

كما عرف (الجريفاني ، ٢٠٠٤ ، ص١) الابتداع والابتكار بتعارف عدة فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس وتارة أخرى يستعمل المصطلحات لنفس الغرض وعليه فأن الابتكار هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع فهو الابتكار الذي يعود بالنفع أي هو خطوة أكثر من الابتكار فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها احد ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون .

٢. أنواع الإبداع

ميز العديد من الباحثين بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما

(الفياض، ١٩٩٥، ص ٥٤-٥٥):

١. الإبداع الفني أو التكنولوجي (Technological Innovation):
ويتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ونشاطات المنظمة التي ينتج عنها السلع أو الخدمات مثل ابتكار أداة جديدة أو تقنية أو وسيلة أو عملية جديدة .

٢. الإبداع الإداري (Administrative Innovation): ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية في المنظمة وبشكل مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية وقد عرفه (حسن ، ٢٠٠٠ ص ٣٣١) بأنه يمثل قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة أو مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات وقد صنفه (فرحان ، ٢٠٠٤ ، ١٥١) إلى نوعين وفق استعمالاته وهما

٢. أبداع المنتج (Product Innovation) وهو طرح منتجات جديدة أو التحسين المستمر للمنتجات الحالية .

٣. أبداع العملية (Process Innovation) ويشير إلى ادخال أساليب جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية .

ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على التصنيف الذي جاء به الفياض والذي يصنف الإبداع إلى أبداع فني وإداري والسبب في اعتماد ذلك التصنيف هو أن طبيعة عمل عينة البحث المتمثلة بموظفي جامعة القادسية حيث تم توزيع استمارة استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأنواع الأنماط القيادية ومتطلبات الإبداع سواء كان أداري أو فنيا وبيان دور النمط القيادي في كيفية التأثير على عملية الإبداع والتفكير الابتكاري لعينة البحث سواء في مجال العمل الإداري من خلال طرح أساليب وأفكار ونظم جديدة بالإضافة إلى الإبداع الفني أو التكنولوجي المتمثل في ادخال تقنية جديدة تخدم مجال العمل الإداري مثل استخدام الحاسوب بأسلوب أكثر أبداع وأهمية من قبل .

٣. مبادئ الإبداع

لغرض أن تكون المنظمات مبدعة وخلاقه وضع العديد من الكتاب والباحثين بعض المبادئ الأساسية التي تخدم تلك المنظمات في مجال

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

الابتكار والإبداع وهي عبارة عن مجموعة من النقاط التالية (مقبل ،
٢٠٠٦ ، ص ١٠)

١. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه إذا لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها فالابتكار قائم على الإبداع لذلك يجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الاهداف العامة للمنظمة .
٢. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة فاحترامهم والاعتناء بهم وتشجيعهم وتنميتهم بجعلهم الأفضل والأكثر ابتكارا وربحا لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في تحقيق النجاحات للمنظمة .
٣. التخلي عن الروتين وللأمر كزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية وهي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح .
٤. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولناه إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم .
٥. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر بأنه يتكامل في عمله ، فالعمل ليس وظيفة الفرد فقط بل يستطيع من خلالها ان يبني نفسه وشخصيته أيضا وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الاهداف فكل فرد هو مبدع في داخله وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقه .
٦. التطلع إلى أعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى عمل المزيد لان شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل .
٧. ليس الإبداع أن تكون نسخه ثانية أو مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة والاستفادة من تجارب الآخرين واخذ الجيد منها لتكون إعمالنا مجموعة من الايجابيات
٨. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها في إطار المناقشة فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على التنفيذ.
٩. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لكشف الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

٤. مستويات الابداع

لقد سبق أن ذكرنا بان الابداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من اجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها لذلك سنحدد أهم المستويات التي من الممكن أن يظهر بها الابداع : (الفياض ، ١٩٩٥ ، ٥٥) .

١. الابداع على مستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين طاقة أبداعية خلاقة في العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً وهذه الخصائص يمكن تنميتها ورعايتها ويساعد ذكاء الفرد وموهبته في ذلك .

٢. أبداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً .

٣. الابداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى عملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الابداع لابد من وجود أبداع فردي وجماعي .

ولغرض تحقيق أهداف هذا البحث تم اعتماد الابداع على مستوى المنظمة أي الابداع التنظيمي الذي يصنف إلى أبداع إداري والفني أو التكنولوجي حيث سعى الباحث إلى التعرف على مدى تأثير النمط القيادي المتبع من قبل عينة البحث ودوره في تشجيع وتنمية عملية الابداع والتفكير الابتكاري .

٥. أساليب الابداع والتفكير الابتكاري

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب : (الزهري ، ٢٠٠٢ ، ٢٥١)

١. العصف الذهني (Brainstorming) : ابتكر هذا الأسلوب من قبل (أو سبورن) ومن الأمور اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب :

١. تجنب نقد أي فكرة

٢. تشجيع استعراض اكبر قدر من الأفكار

٣. العمل على تنمية الأفكار لان كل فكرة تولد فكرة أخرى .

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغربية واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة لتختار الأنسب منها .

٢. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group)
أوجد هذا الأسلوب (فان دوقان) وفي هذا الأسلوب يتم تناول العلاقات بين أفراد المجموعة والهدف الأساسي من هو تخفيف من حدة سيطرة أفكار احد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين . ومن أهم الخطوات المتبعة :-

٢. يسجل كل فرد أفكاره على حدة حول المشكلة المراد حلها .

٣. يتم عرض الأفكار التي تم تدوينها من قبل رئيس الجلسة .

٤. ثم يفتح النقاش ويمنح النقد .

٥. ثم يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ويعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت من قبل أفراد المجموعة للوصول إلى قرار نهائي .

٣. أسلوب دلفي (Delphi) أوجده (دالكي) وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة) ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الإجابات والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق على الحلول المطروحة .

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها :

١- حلقات الجودة (Quality Circles) : بحيث يتم اجتماع مجموعة من المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

٢. إدارة الجودة الكلية (Total Quality) هي عبارة عن لجنة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التي تعتمد عليها ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه .

٦. معوقات الإبداع

ينبغي أن نبحث في بعض معوقات الإبداع التي تسبب فقدان العناصر المبدعة وخلق المؤسسات منهم بما يسبب لها المراوغة في مكانها أو التراجع إلى الوراء (الصفار، ٢٠٠١، ص١٠)، نذكر منها مايلي :

١. مقاومة الجهات الإدارية المسؤولية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي .

من الواضح أن المؤسسات تنعم وتكبر وتتطور بأجواء السلام والتفاهم بين عناصرها فإذا وقع بينهم التنافر وصار البعض معيقا لمسيرة الآخر فإن هذا يهدد الجميع بالخطر وأول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المفكرون والمبدعون لأنهم سوف لا يجدون لأنفسهم مكانا في الأجواء المتوترة والحل لهذا هو تعاون المسؤولين مع آراء الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفاهم والإقناع فهم بهذا يضمنونهم كعناصر مبدعة مخصصة في العمل كما يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

٢. التطبيق الحرفي للقوانين والحدي في الروتين الإداري
أن القوانين والتعليمات الإجرائية هي مجرد وسائل وجسور للإدارة الأفضل وليست غايات بذاتها فإذا شكلت عائقا أمام الأفضل من الحكمة التوقف وعليه فإن القوانين وجدت للتنظيم الأفضل والأداء الأكمل فإذا صارت صارمة وروتينية فأنها تشكل عقبة تسبب الكثير من المفساد وأولها كبت الطاقات الخلاقة أو هروبها إلى المؤسسات الأخرى الأفضل تعاملًا .

٣. عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة
فإن حنكة المدير يجب أن تميز بين الأفراد السلبيين والآخرين الكفوئين حتى تحافظ على مستويات عالية من الإبداع والخلافة والأفاه سيكون قد ساهم في هدم المؤسسة من حيث لأتعلم وعليه ينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة إفراده والعاملين معه وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملا أساسيا في عدم تماسك الأفراد وإحباطهم وعدم انشدا دهم إلى العمل وتطبيق خططه .

٤. القيم الاجتماعية
قد يتعارض الإبداع والابتكار في بعض الأحيان مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب واللازمات حيث يلاحظ من ابرز سمات المجتمعات المستبدة أو التي تتغلب فيها العادات والتقاليد تتصور أن الحكمة والحنكة والمهارة والإبداع تظهر حينما يتقدم به السن أما مرحلة الشباب فهي مرحلة عدم النضج وقلة الخبرة ومع أن هذه قد تصح عند البعض إلا أنها ليست قاعدة يمكن الاعتماد عليها بل ينبغي أن يلاحظ الفرد مع حكمته ومنطقيته وقوة تفكيره وخبرته كان شابا أم كهلا أو شيخا كبيرا ، ما دامت الكفاءة الواقعية هي المعيار .

٥. الظروف المعيشية

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

قد لا يلقي الابتكار والإبداع الاهتمام الكافي فإنه يموت خصوصاً مع تردي الأوضاع المعيشية للأفراد لذا قد يستثمر الفرد المبدع قدراته الإبداعية في محاولة سد النقص المادي أو الاقتصادي الخاص وهذا يفقد المؤسسة الكثير كما يربي الفرد نفسه على المصلحة والذاتية ومن هنا ينبغي السعي الحثيث لإشباع الأفراد في المهم لكي يبدعوا في الجذور ويتفانوا في الوصول إليها التي هي الأهم حتى نبني مؤسسات مبدعة وناجحة في مختلف المجالات .

رابعاً: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
لغرض اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائجه تم الاعتماد على النظام الإحصائي (SPSS) وتوظيفه لأغراض البحث من خلال تحديد معامل الارتباط (R) بين متغيرات البحث ولغرض التأكد من معنوية النموذج تم استخدام اختبار (F) واعتمد الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى واتجاهات إجابات أفراد عينة البحث في معرفة أي الأنماط أكثر سيادة في مجتمعها وأكثرها اهتماماً في متطلبات الإبداع والتفكير الابتكاري وكالاتي:-

أولاً:- اختبار العلاقة بين النمط القيادي المنتج نحو العمل ومتطلبات الإبداع

يعرض لنا جدول رقم (١) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (يؤثر النمط القيادي المنتج نحو العمل تأثير إيجابياً على متطلبات الإبداع) وما يتفرع منها من فرضيات فرعية

جدول رقم (١)

العلاقة بين النمط القيادي المنتج نحو العمل ومتطلبات الإبداع

متطلبات الإبداع	توفير المناخ التنظيمي	اختيار (العناصر) العاملين	توفير الوحدات الإدارية	توفير الأدوات العلمية
النمط القيادي المنتج نحو العمل				
معامل الارتباط R	٠,٩٩٦	٠,٢٤٥	٠,٢١٦	٠,١١٥-
اختبار F	٣٥,٥٧	٠,١٩١	٠,١٤٧	٠,٠٤٠

الدلالة	معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية
---------	--------	------------	------------	------------

الجدول من أعداد الباحث وحسب نتائج الحاسبة الالكترونية

$$\text{مستوى المعنوية} = 0,05 \quad N = 190$$

حيث يلاحظ وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,05) بين ذلك النمط القيادي وأحدى متطلبات الابداع والتفكير الابتكاري وهو توفير المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع حالة الابداع حيث بلغ معامل الارتباط (0,996) ويعني ذلك أن القادة الذين يتبعون هذا النمط القيادي يعطون أولوية كبيرة في خلق بيئة عمل أكثر ملاءمة لتحقيق الأداء الأفضل من حيث توفير متطلبات العمل لتحقيق أهداف المنظمة وكما جاءت به إجابات عينة البحث وما يعزز تلك النتيجة هو اختبار F حيث بلغت القيمة المحسوبة بين المتغيرين هي 35,57 ومقارنتنا بالقيمة الجدولة وهي 7,71 مما يؤكد معنوية العلاقة في حين سجلت المتطلبات الأخرى مؤشرات منخفضة جدا في طبيعة العلاقة بين هذا النمط القيادي والمتغيرات الأخرى التي يجب توفرها في تحقيق متطلبات الابداع وهي على التوالي (اختيار) (العناصر) العاملين ، توفير الوحدات ، توفير الادوات العلمية (بمعامل ارتباط بلغ وعلى التوالي (0,245 - 0,216 - 0,115 وبقية F المحسوبة (0,191 - 0,147 - 0,040) وهذا يعني أن القادة الذي يتبعون هذا النمط القيادي يكون اهتمامهم بدرجة أساسية هو تقسيم العمل وتوصيفه ووضع ألوائح والتعليمات التي تساعد المرؤوسين في إنجاز أعمالهم دون الأخذ بعين الاعتبار وضع المرؤوسين بالشكل الذي ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم مع متطلبات العمل والاستماع إلى آراءهم في كيفية الإنجاز أو أبداء ملاحظاتهم بخصوص طبيعة العمل وتشجيعهم في تحقيق الإنجاز الأفضل من خلال الحوافز والمشاركة في وضع القرارات حتى البسيطة منها ولا يهتم هذا النوع من النمط القيادي بشكل المطلوب بتهيئة وحدات البحث والتطوير في المنظمة حيث يهمل دورها وكما استنتج من خلال عينة البحث أن تلك المنظمة لا تعتمد الأساليب العلمية في عملية اختيار (العناصر) العاملين فيها مما يؤدي إلى ضياع فرص التعيين على بعض العناصر التي تمتلك المواهب الإبداعية والطاقات الخلاقة التي يمكن الاستفادة منها في مجالات العمل المختلفة .

ثانيا - اختبار العلاقة بين النمط القيادي المتجه نحو العاملين ومتطلبات الابداع والتفكير الابتكاري .

يعرض لنا جدول رقم (٢) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين تأثير ايجابيا على متطلبات الابداع) وبجميع فرضياتها الفرعية .

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

جدول رقم (٢)

العلاقة بين النمط القيادي المتجه نحو العاملين ومتطلبات الإبداع

متطلبات الإبداع	توفير المناخ التنظيمي	اختيار (العناصر) العاملين	توفير الوحدات الادارية	توفير الادوات العلمية
النمط القيادي المتجه نحو العاملين				
معامل الارتباط R	- ٠,٧١٧	٠,١٨٠	٠,٦٦٣	- ٠,١١٥
اختبار F	٣,١٧	٠,١٠١	٣٧,٧٩	٠,٠٤٠
الدلالة	غير معنوية	غير معنوية	معنوية	غير معنوية

الجدول من أعداد الباحث وحسب نتائج الحاسبة الالكترونية

مستوى المعنوية = ٠,٠٥ N = ١٩٠

حيث يلاحظ من جدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين واحدة من تلك المتطلبات وهي توفر الوحدات الادارية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٦٣ وبقيمة F المحسوبة (٣٧,٧٩) وهذا يعني أن القادة الذين يعتمدون هذا النمط القيادي في منظماتهم يولون اهتمام كبيراً في توفير الوحدات الادارية التي تحتضن المبدعين وتساعدهم في عملية تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيع المرؤوسين في طرح وتقديم أفكارهم الإبداعية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع وتحترم تلك الأفكار والمقترحات مما يسهم هذا الفعل في زيادة ولاء المرؤوسين للمنظمة والعمل بشكل جدي وفعال في تنفيذ تلك الأفكار سواء بشكل انفرادي أو جماعي ومما يزيد من مهمات العمل الجماعي بين المرؤوسين وينمي علاقات بعضهم ببعض في حين يلاحظ ومن خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط سالبة قوية وعلاقة موجبة ضعيفة بين هذا النمط وثلاث من متطلبات الإبداع وهما على التوالي (توفي المناخ التنظيمي ، اختيار (العناصر) العاملين ، توفي الادوات العلمية) حيث كان معامل الارتباط لهم (- ٠,٧١٧ ، ٠,١٨٠ ، - ٠,١١٥) ومما يعزز ذلك وهو قيم F المحسوبة لتلك المتغيرات وهي (٣,١٧٣ - ٠,١٠١ - ٠,٠٤٠) حيث كانت جميعها اقل من المجدولة وهذا يعني أن النمط القيادي المتجه نحو العاملين يهمل جملة من الأمور في المنظمة مثل عدم الاهتمام في كيفية تعيين العناصر العاملة من حيث

طريقة الاختيار والاختبار لهم بالشكل الذي يضمن تعين العناصر التي يمكن ان تمتلك قدرات ابداعية وأفكار متميزة تسهم في تقدم وإنجاز العمل بالشكل الذي يضمن للمنظمة مواكبة حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمالها وكذلك لوحظ من خلال إجابات عينة البحث أن مثل هذا النمط لا يعطي المناخ التنظيمي بكافة إبعاده الأهمية التي تنسجم مع خاصيته باعتبار أن توفر المناخ المناسب للعاملين (المبدعين) له الدور الكبير في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم بشكل الذي يخدم أهداف المنظمة وإهمال الأساليب العملية الكفوء التي تضمن اختيار (العناصر) العاملين بطريقة علمية مدروسة يكون لها الأثر الواضح على تقدم وتطور المنظمة .

ثالثاً :- اختبار العلاقة بين النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين ومتطلبات الابداع.

يعرض الجدول رقم (٣) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين تأثير ايجابيا على متطلبات الابداع) وجميع فرضياتها

جدول رقم (٣)

العلاقة بين النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين ومتطلبات الابداع

توفير الادوات العلمية	توفير الوحدات الادارية	اختيار (العناصر)العاملين	توفير المناخ التنظيمي	متطلبات الإبداع النمط القيادي المتجه نحو العمل/ العاملين
٠,٧٥٣	٠,٨٥٨	٠,٩٥٩	٠,٩٤٧	معامل الارتباط R
٨,٣٥	١٠,٨١٢	٣٤,٧٧	٢٦,١٢	اختبار F
معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	الدلالة

الجدول من أعداد الباحث وحسب نتائج الحاسبة الالكترونية

مستوى المعنوية = ٠,٠٥ N = ١٩٠

حيث يلاحظ الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين هذا النمط القيادي وجميع متطلبات الابداع والتفكير الابتكاري حيث بلغ معامل الارتباط بين تلك المتغيرات وعلى الترتيب (٠,٩٤٧، ٠,٩٥٩، ٠,٨٥٨، ٠,٧٥٣) وبقيمة F المحسوبة (٢٦,١٢٠، ٣٤,٧٧، ١٠,٨١٢، ٨,٣٥) وهذا يعني أن القادة الذين يعتمدون هذا النمط القيادي المشترك في منظماتهم يسعون دائما إلى خلق أجواء عمل مناسبة تساعد المرؤوسين بتحقيق مهماتهم بشكل أفضل ويشجعون العمل الجماعي ويهتمون في متابعة الأخطاء والانحرافات بشكل مباشر من قبلهم ومعالجتها أنيا يحترمون طرح

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

الأفكار الإبداعية ويكرمونها ويعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لغرض الإنجاز الأفضل مما يعني الاهتمام بمصلحة المرؤوسين بقدر اهتمامهم بمصلحة العمل ويأخذون بمبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل يتناسب مع مستويات تحقيق الأداء كذلك تبين بأن هذا النمط يعطي أهمية كبيرة لوحداث البحث والتطوير ويحملها مهمة احتضان المبدعين وصقل استعداداتهم للإبداعية وترجمتها بشكل فعلي يتناسب مع إمكانيات المنظمة وطموحاتها ويهتم هذا النمط أيضا بعملية اختيار (العناصر) العاملين وفق منظور علمي معتمد من خلال وضع الأشخاص المناسبين والمؤهلين في كيفية اختيار العاملين ذات الملكات الإبداعية والعمل على ظهور تلك الطاقات الإبداعية ومعرفتها من خلال استخدام بعض الأساليب العلمية التي يمكن اعتمادها من قبل لجان التعيين .

وعند مقارنة الأوساط الحسابية للأنماط القيادية السابقة يتضح لنا أن النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين قد حقق وسطا حسابيا كليا بدرجة (٥٥,٨١) قياسا بالأنماط الأخرى كما يعرضها لنا جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

الأوساط الحسابية الكلية للأنماط القيادية المختلفة

النمط القيادي المتجه نحو العمل	النمط القيادي المتجه نحو العاملين	النمط القيادي المتجه نحو العمل/العاملين	الأنمـاط القيادية
٥١,٣٤	٤٧,٣٤	٥٥,٨١	الوسط الحسابي الكلي

وهذا يعني أن هذا النمط القيادي هو النمط السائد في مجتمع عينة البحث والأكثر اهتماما بمتطلبات الإبداع والتفكير الابتكاري بدرجة الأولى ويعزى السبب في ذلك الى ان كل عمل ناضج بنظر قادة هذا النمط بحاجة إلى ثلاث أصناف من الأفراد هم المدراء والعاملون والمبدعون وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدم والنجاح فالأول والثاني يقدمان العمل والثالث يميزه عن غيره بالخصائص وبالتالي زيادة اهتمامهم بالعمل والعاملين معا من اجل تقديم الأفضل ولعل أهم طريقة للجمع بين الاثنين هو تحرير الطاقات المبدعة في الأعمال أكثر تحررا من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل والإدارة مما يؤدي إلى كسب المزيد من الإمكانيات والفوائد التي يحققها الفرد المبدع في العمل . ثم جاء النمط القيادي المتجه نحو العمل بالمستوى الثاني حيث سجل وسط حسابيا كليا بمقدار (٥١,٣٤) درجة وبعده النمط القيادي المتجه نحو العاملين بدرجة بدرجة (٤٧,٣٤) درجة .

خامسا :_الاستنتاجات

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

١. من خلال النتائج تبين أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العمل على توفير المناخ التنظيمي ويعزى هذا التأثير الإيجابي إلى أن هؤلاء القادة يهتمون بدرجة كبيرة بالعمل ويؤكدون على أهمية الإنجاز وتحقيق النتائج الإيجابية في حين أتضح من النتائج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لهذا النمط القيادي على اختيار (العناصر) العاملين وتوفير الوحدات الادارية العلمية وبمعنى آخر أن هذا النمط يكون اهتمامه بالعمل ونتائجه دون الآخذ بعين الاعتبار الأمور الأخرى التي يمكن أن تساهم في إنجازه كعملية اختيار العاملين وما يجب أن يتوفر بهم من متطلبات ومؤهلات وما هي الأساليب والأدوات العلمية التي يجب استخدامها في عملية اختيار العاملين وما يجب أتباعه من طرق يمكن أن يكون لها دور في تنمية الابداع وإطلاق الأفكار الجديدة لهم بحيث تجعل الفرد يفكر خارج القوالب التي اعتادها وبالتالي اهمال دور وأهمية وحدات البحث والتطوير في تلك المنظمة التي يقع على عاتقها هذا الدور الكبير الذي يجب أن تنهض به وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل تأثيرا ايجابيا على متطلبات الابداع) وبجميع فرضياتها الفرعية .

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العاملين وكل من توفير المناخ التنظيمي واختيار (العناصر) وتوفير الادوات العلمية مما يدل على عدم اهتمام القادة في تلك المنظمة في توفير بيئة عمل داخلية تتصف بنوع من الاستقرار بالأنظمة والتعليمات وانعكاس ذلك على قيم وسلوك العاملين داخل المنظمة وعدم حرصهم في اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية تساهم في تمييز الأفراد بعضهم عن بعض من ناحية المؤهلات والطاقات التي يمتلكونها وبالتالي يمكن للمنظمة تحديد العناصر الجيد والتي يمكن أن تستفاد منها في مجالات متعددة ويتضح أيضا اهمال وحدات البحث والتطوير وعدم اضطلاعها بالدور الكبير الذي يجب أن تأخذه على عاتقها من حيث استقطاب ورعاية العاملين (المبدعين) . في حين كان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لهذا النمط القيادي وتوفير الوحدات الادارية مما يعني اهتمام القادة في تحديد الوحدات الادارية وتقسيم العمل عليها ووضع مخططات تميز عمل كل وحدة ومؤهلات العاملين فيها . وحسب ما جاء أعلاه ترفض الفرضية الثانية الرئيسة (يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العاملين تأثيرا ايجابيا على متطلبات والإبداع) وبجميع فرضياتها .

٣. تبين أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين ومتطلبات الإبداع والتفكير الابتكاري ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هذا النمط يعطي أهمية لكل من العمل والعاملين ويسعى القادة إلى تحقيق مصلحة العمل من خلال

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

تحقيق أفضل النتائج ومصالح المرؤوسين الذي لهم دور كبير في تقدم العمل من خلال خلق أجواء العمل المناسبة والمتمثلة في تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة من استقرار الأنظمة والتعليمات والوائح الخاصة بتقسيم العمل على الوحدات الإدارية بشكل يضمن قيام كل وحدة بتنفيذ جزء من الخطة الموضوعة على مستوى المنظمة ويهتم هذا النمط بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحيث يتم توزيع العاملين كل حسب المؤهلات التي يمتلكها وطبيعة العمل الذي يؤديه مما ينعكس ذلك على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وعلية تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (يؤثر النمط القيادي المتجه نحو العمل / العاملين تأثيرا ايجابيا على متطلبات الإبداع) وبجميع فرضياتها .

٤. يتضح لنا ومن خلال إجابات عينة البحث ومقارنة الأوساط الحسابية الكلية أن أكثر الأنماط قبولا في المنظمة المبحوثة هو النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين حيث حصل على أعلى معدل وسط حسابي بدرجة (٥٥,٨١) وهذه النتيجة منسجمة مع جاءت به نتائج اختبار الفرضيات وقد يعزي الباحث السبب في ذلك إلى أن هذا النوع من النمط القيادي يكون اهتمامه مشترك في كل من العمل والعاملين سواء وموازنة مصالحهم والسعي إلى تحقيق استقرار نسبي في بيئة العمل الداخلية من أنظمة وتعليمات بما يضمن استقرار العاملين وزيادة تمسكهم وولاءهم للمنظمة وبالتالي يشجع هذا الاهتمام المشترك على طرح الأفكار بحرية وصدق وضمان تامين عطاءهم بالشكل الذي يستحقونه من خلال تهيئة كافة متطلبات الإبداع التي تدعم أفكارهم وترجمتها إلى الواقع ، بينما جاءت الأنماط الأخرى بأوساط حسابية متتالية وهي على التوالي النمط القيادي المتجه نحو العمل بدرجة (٥١,٣٤) وأخيرا النمط القيادي المتجه نحو العاملين بدرجة (٤٧,٣٤) .

سادسا: _ التوصيات

١. ضروري على كل منظمة زيادة الاهتمام في تطوير القدرات المبدعة والخلقة في أفرادها مما يعينها على مواكبة التطور السريع وعليها بذل المزيد حتى تبقى في القمة دائما .
٢. التوجه على صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرّمها من العناية ولا نحرّم العمل من فرص أفضل للتقدم ، صفات المبدعين بجملة من المظاهر والسلوكيات مثل القدرة على تقديم الأفكار المقنعة أو الخطط البديعة ، الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل التلقائي والمرونة في التعامل والثقة بالنفس مع

الأفراد والتعاطي مع ألامزامات وحب المعرفة والاستطلاع الشخصي طلبا للتجديد .

٣. السعي الجاد والدائم من قبل الادارة في كل منظمة لما يتصف به بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحيانا لقلة التجربة لذا يتوجب وضعهم في بعض الأعمال والاستفادة من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما وتضمنهم عناصر ايجابية وصادقة في العمل .

٤. الابتعاد عن بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل التي تشكل مانعا قويا أمام الطاقات الإبداعية لذا من الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركة الأفراد في الأدوار العملية حتى يصبح أكثر إنتاجا وأكثر خبره وتجربة لان التجارب والخبرة لها دور بارز في صياغة عقلية المبدعين الناضجين وانعكاس ذلك في سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن .

٥. الشعور بالانتماء أمر جوهري في تفجير الإبداع وإنمائه ويساهم مساهمة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع لذا فمن الضروري الابتعاد عن الأنظمة والأساليب التعسفية والمضطهدة للأفراد والسعي الجاد في الاستفادة من القيمة الإنسانية التي يحملها الأفراد وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في العمل .

٦. على المنظمة اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة وهذا لا يتم الا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد أي الابتعاد عن الأعمال الفردية والجهود الشخصية والعمل على التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد والعاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم

المصادر أ. الكتب

١. محمد، موفق حديد ، الإدارة المبادئ والنظريات ، الطبعة الأولى ٢٠٠١
٢. عباس ، علي عباس ، أساسيات علم الادارية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤
٣. مجيد ، جاسم مجيد ، دراسات في الادارة العامة ، الإسكندرية ٢٠٠٥

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

٤. بر ونطي، سعاد فائق ، الإدارة اساسيات إدارة الأعمال ، الطبعة الثالثة ، عمان ٢٠٠٥
٥. اللوزي ، موسى ، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر عمان ١٩٩٩
٦. حسن ، داوية ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٠
٧. عليوة ، السيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح القاهرة ، ٢٠٠١
- ب. البحوث
 ١. البدران ، عبد الإله جميل وطن ، مهارات القائد الإداري العصري ومتطلبات التغير في إدارة المنظمات العربية لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (١) ، العدد (١) ، ٢٠٠٤
 ٢. رشيد ، مازن ، الجانب الاجتماعي للإبداع ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٤٤ ، العدد ١ ، ٢٠٠٤
 ٣. ألنعمي ، حسن ، فلاح عبد القادر ، شفاء بلاسم ، اثر التقانة في الابداع التقني والإداري دراسة ميدانية في شركة الأصباغ الحديثة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية العدد التاسع والعاشر المجلد ٣ ، ٢٠٠٥
 ٤. شبلي ، مسلم علاوي ، العوامل المعرفية وعلاقتها في تنمية الابداع ، المجلة العراقية للعلوم الادارية العدد السابع والثامن ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥
 ٥. الزهري ، رندة ، الابداع الإداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٣ ، ٢٠٠٢
 ٦. الصفار ، فاضل ، إدارة الابداع والخطط الخلاقة ، مجلة النبأ العدد ٥٤ ، ٢٠٠١ (تم الحصول عليه من الانترنت)
 ٧. الجريفاني ، عماد ، التقنية فرصة للشباب للكسب ولابد من تعويد العقل على الابداع والتطبيق ، مجلة الرياض ، العدد ١٣٠٩٥ ، ٢٠٠٥ (تم الحصول عليه من الانترنت).
 ٨. مقبل ، محمد ، مهارات قيادية والإبداع الإداري ، ٢٠٠٧ ، (تم الحصول عليه من الانترنت).
- ج. الرسائل والاطاريح

١. الفياض ، محمود ، دور المهارات القيادية على الابداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية ، ١٩٩٥
٢. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، إدارة المعرفة وإثرها في الابداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه (منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٢
٣. الحمد ، علاء دهم ، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة ٢٠٠٦

استمارة استبانة

تحية طيبة

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تبين تأثير النمط القيادي المعتمد في دائرتك على عملية الابداع والتفكير الابتكاري يرجى تحديد مدى موافقتك او عدم موافقتك على كل منها وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك

شاكرين تعاونكم معنا

الجنس عدد سنوات الخدمة.....
الشهادة.....

المحور الأول/الأنماط القيادية

أولاً-النمط القيادي المتجه نحو العمل •

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جداً
٥	٤	٣	٢	١

- ١-المدير ينسب المرؤوسين بشكل الذي يناسب قدراتهم مع متطلبات العمل •
- ٢-يعطي المدير أهمية كبيرة في خلق بيئة عمل أكثر ملاءمة لتحقيق الأداء الافضل •

٣-يهتم المدير بمصلحة العمل وإنجاز المهمات بغض النظر عن مصالح المرؤوسين •

٤-يهتم المدير كثيراً في تحفيز المرؤوسين في سبيل التقدم في العمل •

٥-المدير يولي عملية توفير متطلبات العمل التي تسند لتحقيق الاهداف أهمية كبيرة •

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

- ٦- يسعى المدير كثيراً في زج المرؤوسين في دورات تدريبية وتطويرية لتحسين ادائهم .
- ٧- يتابع المدير خطوات أنجاز العمل المكلف المرؤوسين بانجازها .
- ٨- يشجع المدير المرؤوسين ببذل أقصى جهودهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم .
- ٩- يشجع المدير على خطوات موحدة تساعد على أداء الأعمال بشكل أفضل .
- ١٠- يؤكد المدير على ضرورة تقيد المرؤوسين في أنجاز مهامهم ضمن الحدود الوظيفية التي لا تؤثر على أداء العمل .
- ثانياً- النمط القيادي المتجهة نحو العاملين
- ١- يتجاوب المدير كثيراً مع المرؤوسين في حالة تقديم فكرة أو مشورة من قبلهم .
- ٢- ينظر المدير بعين الاعتبار والاحترام إلى الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل المرؤوسين .
- ٣- يحترم المدير كثيراً مشاعر المرؤوسين في حالة تكليفهم بمهمة إدارية .
- ٤- يسمح المدير للمرؤوسين في طرح آراءهم وأفكارهم بحرية .
- ٥- يأخذ المدير بعين الاعتبار إمكانيات وقدرات المرؤوسين عند تكليفهم بمهمة إدارية .
- ٦- يساعد المدير المرؤوسين في حل مشاكلهم بصدق وأمانة .
- ٧- يناصر المدير مهمات العمل الجماعي بين المرؤوسين .
- ٨- يشجع المدير على إقامة علاقات بين المرؤوسين بعضهم مع بعض ..
- ٩- يسمح المدير للمرؤوسين بطرح آراءهم وأفكارهم في طريقة إنجاز المهمات .
- ١٠- يأخذ المدير آراء المرؤوسين وإحكامهم على ماتم إنجازهم من مهمات إدارية .
- ثالثاً- النمط القيادي المتجه نحو العمل/العاملين
- ١- يشجع المدير دائماً على أنجاز العمل بشكل جماعي من أجل تحقيق أفضل النتائج في العمل .
- ٢- يسعى المدير على خلق أجواء العمل المناسبة التي يساعد المرؤوسين بتحقيق مهماتهم بشكل أفضل
- ٣- يهتم المدير في متابعة الأخطاء والانحرافات التي تحدث في العمل ويعمل على معالجتها مع المرؤوسين .
- ٤- يؤيد المدير على طرح الأفكار الإبداعية من قبل المرؤوسين والتي تساهم في تقديم العمل .
- ٥- يعتمد المدير على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لغرض الإنجاز الأفضل
- ٦- يكرم المدير المبدعين من المرؤوسين الذين لهم دور كبير في تقدم العمل
- ٧- يهتم المدير بمصالح المرؤوسين بقدر اهتمام بمصلحة العمل .
- ٨- يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب بشكل يتناسب مع مستويات تحقيق الأداء

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

- ٩- يكافأ المدير بشكل مستمر المرؤوسين لتحفيزهم على الإنجاز الأفضل.
١٠- يوازن المدير بين مصلحة المرؤوسين وتحقيق الأهداف

المحور الثاني / متطلبات الإبداع والتفكير الابتكاري				
موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق جدا
٥	٤	٣	٢	١

- أولا. المناخ التنظيمي (المناخ الإبداعي)
- ١- تؤكد المنظمة على وضع أنظمة عمل واضحة تساعد على إطلاق الإبداع
 - ٢- تعتمد المنظمة أنظمة أجور وحوافز تحفز الإبداع وتثمنه فتعطي قيمة أعلى مما تعطى لنشاط آخر.
 - ٣- تعطي المنظمة الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزامات بمتطلبات السلطة.
 - ٤- تسعى المنظمة إلى غرس قيم واتجاهات تشجيع السلوك الإبداعي غير التقليدي.
 - ٥- تؤيد المنظمة على إقامة علاقات اجتماعية بين المرؤوسين لتشجيع السلوك الإبداع الجماعي.
- ثانياً. اختيار العناصر (العاملين)
- ١- تعتمد المنظمة على الأساليب العلمية والموضوعية عند اختيار الأفراد العاملين.
 - ٢- تحرص المنظمة على اختيار العاملين الذين يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية
 - ٣- تهتم المنظمة بتحديد خصائص المبدعين والذين تمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم.
 - ٤- تضع المنظمة الأفراد في اختبارات لقياس الاستعدادات الإبداعية عند التعيين .
 - ٥- تحرص المنظمة في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بقدرات بدنية أهمها الصحة والنشاط لان الإبداع يتطلب القدرة على العمل لساعات طويلة .
- ثالثاً. توفير الوحدات الإدارية
- ١- تعد وحدة البحث والتطوير من الوحدات التنظيمية مهمتها هي الإبداع والخلق والابتكار .
 - ٢- تعطي المنظمة أهمية خاصة لوحدة البحث والتطوير
 - ٣- تعتبر وحدة البحث والتطوير هي دائرة مهمة العاملين فيها استقطاب المبدعين في المنظمة ودراسة أفكارهم الجديدة.
 ٤. تسعى المنظمة إلى وضع الأشخاص المناسبين في الوحدات البحث والتطوير .

المحور الإداري ——— تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين-
دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية

٥. يتم اختيار النتائج الفكرية للمبدعين للتأكد من كونها علمية وتتطوي على جديد فعلا

رابعاً. توفير الأدوات العلمية

١. يمتلك الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين المؤهلات العلمية الكافية التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المطلوب
٢. يستخدم الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين أدوات علمية تساعد في كشف الطاقات الإبداعية لدى العاملين .
٣. تساعد الأساليب العلمية التي تستخدم في جعل الفرد يفكر خارج القوالب التي اعتادها .
٤. يشجع المدير الأفكار الإبداعية التي يمتلكها بعض الأفراد ويحفزها .
٥. يرى الأفراد بان هذه الأساليب العلمية مفيدة وتساعدهم في تنمية إبداعاتهم

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.