

اثر السلوك القيادي في الإبداع التنظيمي بحث اختباري للقيادة المسار - الهدف في الشريحة العامة للصناعات النسيجية / بابل

م. علي عبد الحسين جبر الجشعمي *

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة درجة التأثير للقيادة المسار- الهدف في الإبداع التنظيمي . إذ تم تحديد أربعة سلوكيات للقيادة المسار- الهدف هي (القيادة التوجيهية ، والقيادة المشاركة ، والقيادة المساندة ، والقيادة الموجهة نحو الانجاز) . وتم اختبار فرضيات البحث في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، شملت عينة البحث (48) مستجيب . تم استعمال الاستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث ، إذ تضمنت (33) فقرة (20) فقرة منها لمتغيرات القيادة المسار- الهدف ، و(13) فقرة للإبداع التنظيمي . توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها إن القيادة المسار-الهدف بسلوكياتها الأربعة لها تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي ، لذا ينبغي على المنظمات العراقية إن تتبنى أنموذج القيادة المسار-الهدف لتحقيق الإبداع في منظماتها .

Abstract

The objective of this research is to know the degree of influence of the leadership path - goal in organizational creativity. As four behaviors were identified for the path-goal lead is (the guiding leadership, and leadership participation, support and leadership, and achievement-oriented leadership). Was tested hypotheses in the General Company for Textile Industries, included research sample (48) transponder. Were used questionnaire as a tool to measure the research variables, as included (33) paragraph, (20) paragraph of the variables driving course goal, and (13) paragraph of creativity regulatory . The research found a set of results of the most important leadership path - goal have a significant effect on organizational innovation, so should the Iraqi organizations that adopt the model of leadership path - goal to achieve innovation in their organizations.

المقدمة:

في ظل المنافسة التامة بين المنظمات الانتاجية بات الإبداع عاملا مهما في حسم الأمور الخاصة بالتسويق والترويج وكسب الزبائن والعملاء وفي المنظمات المختلفة سواء ما كان منها يعمل في المجال الإنتاجي أو في المجال الخدمي. إذ تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة غير المستقرة والمعقدة والتي تعمل هذه المنظمات في ظلها . مما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق تنمية القدرات الإبداعية لعاملها من خلال اعتماد السلوكيات القيادية الأكثر ملائمة .

* معهد الإدارة التقني / كربلاء .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/3/7

لذا بات الأسلوب القيادي الذي ينتهجه القائد في بيئة العمل يفرز مستويات إبداعية ترتفع وتنخفض تبعاً لهذا الأسلوب أو ذاك المتبع في المنظمة ، إذ إن الإبداع منظومة متكاملة تشترك العديد من العوامل داخل التنظيم وخارجه في تنميته وإبرازه لدى العاملين وواحد من هذه العوامل هو القيادة المسار- الهدف . هذا وقد تضمن البحث أربعة مباحث رئيسية ، تعرض الأول لمنهجية البحث والثاني لاستعراض أهم المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة والإبداع ، أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي في حين اختص الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث ومدراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث :

يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة البحث :

1. ما مستوى السلوك القيادي (التوجيهي، المساند ، المشارك، الموجه نحو الانجاز) في المنظمة عينة البحث ؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمة عينة البحث؟
3. هل هناك تباين في سلوك القيادة المسار-الهدف و الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة المستجيبين في المنظمة عينة البحث ؟
4. هل هناك اهتمام لسلوكيات القيادة المسار- الهدف تؤدي للإبداع التنظيمي من قبل أفراد عينة البحث؟

أهمية البحث :

يمثل البحث الحالي إسهاماً متواضعاً يربط بين كل من القيادة المسار- الهدف والإبداع التنظيمي من خلال تحليل إطار نظري وعملي ضمن أدبيات الإدارة والدراسات المستقبلية ، ويمكن عرض أهمية البحث وفقاً للنقاط الآتية :-

1. محاولة لفت نظر الإدارة في المنظمة عينة البحث للتأثير الحيوي لسلوكيات القيادة المسار - الهدف والتي تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمة .
2. بين البحث واقع الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات النسيجية بصورة كمية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي الحصول عليها من قبل عينة البحث.
3. كشف البحث عن أبرز معوقات الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة في تنميته، فضلاً عن مستوى سلوكيات القيادة المسار-الهدف.
4. تحديد دور سلوكيات القيادة المسار- الهدف الأكثر تأثيراً في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية.

أهداف البحث :

في ضوء مشكلة وأهمية البحث يمكن صياغة الأهداف البحثية بالآتي :

1. تقديم معالم نظرية للمنظمات قيد البحث عن مفهوم القيادة المسار - الهدف ومفهوم الإبداع التنظيمي .
2. اقتراح سلوكيات القيادة الإدارية المناسبة للتطبيق في المنظمات العراقية وفقاً للقيادة المسار - الهدف في إطار تنمية الإبداع التنظيمي للعاملين .
3. تشخيص آراء العينة من (مهندسين ، وفنيين، وإداريين) حول الاهتمام بسلوكيات معينة للقيادة المسار - الهدف والإبداع التنظيمي مقارنة بالمتغيرات الأخرى .
4. تحليل التباين في إجابات عينة البحث حول متغيرات البحث .

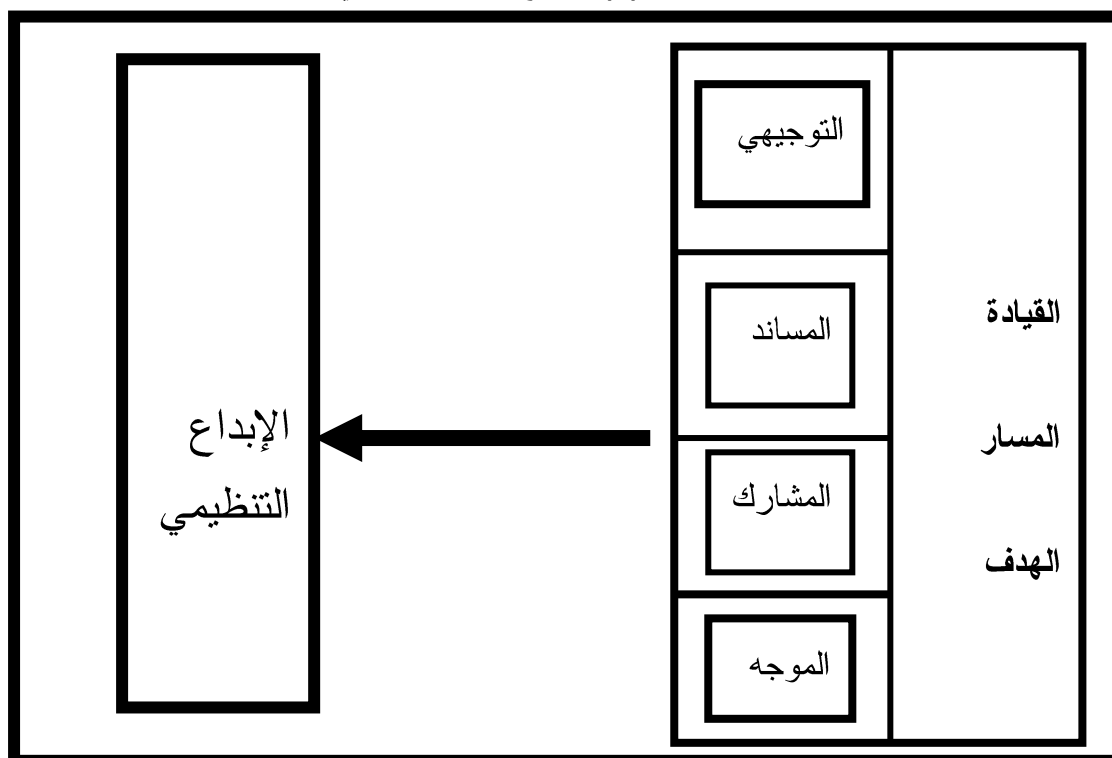
فرضيات البحث :

على ضوء مشكلة البحث وتحليل معطيات الجانب النظري للبحث يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

1. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).
2. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).
3. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المساندة في الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

4. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

ويبين الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي



أداة جمع البيانات :

بهدف الحصول على بيانات من أفراد عينة البحث العاملين في المنظمة قيد البحث تم تصميم الاستبانة في ضوء المقاييس العلمية المنشورة في المجلات العالمية الأكاديمية على موقع المكتبة الافتراضية العراقية IVSL. واشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لخصائص أفراد عينة البحث والتي يظهر جدول (1) في الجانب العملي للبحث، فيما احتوى الجزء الثاني أبعاد القيادة وفقاً لنظرية المسار- الهدف (20 عبارة) ، أما الجزء الثالث فتضمن فقرات الإبداع التنظيمي (13 عبارة) .

مجتمع البحث :

تمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل التي تأسست عام 1969 وهي تضم أربعة معامل (مصنع الأقمشة القطنية، معمل القطيفة، ومصنع إنتاج الأقمشة القطنية، ومعمل الألبسة الجاهزة) . تجهز الشركة وزارات عدة باحتياجاتها لاسيما وزارة الدفاع والداخلية والصحة فضلاً عن القطاع الخاص. إذ تنتج الشركة (أقمشة بوليستر، وأقمشة شراشف، وأقمشة الكوبلاين، والقطن الطبي والشاش والبالستر الجراحي ، وأقمشة الأثاث ، فضلاً عن خياطة مختلف المستلزمات المنزلية والصحية وبدلات العمل).

مقياس القيادة المسار – الهدف:

تم استعمال مقياس القيادة الذي وضعه (Huse,1996,326) ، الذي يضم أربعة سلوكيات للقيادة هي (التوجيهية ، والمساندة ، والمشاركة ، والموجه نحو الانجاز) .

مقياس الإبداع التنظيمي :

تم الاعتماد على المقياس الذي طوره كل من (Zhou& George, 2001,687) ، والذي وضعه كل من (Scott& Bruce) . تكون المقياس من (13) فقرة وبمدرج استجابة خماسي (غير متوفرة مطلقاً 1 ، متوفرة بشكل كبير جداً 5).

الأساليب الإحصائية :

هناك عدد من الأساليب الإحصائية التي تم استعمالها لتحليل إجابات الباحثين كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري . كما تم استعمال اختبار تحليل الارتباط والاتحاد الخطي البسيط وتحليل (ANOVA) F الأحادي بهدف قياس التباين بين المتوسطات لعينة البحث.

الدراسات السابقة :

- سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ، وعلى النحو الآتي :-
1. دراسة (Awan.et al ,2008) كان هدف الدراسة قياس نمط القيادة وفقاً لنظرية المسار -الهدف ومدى اسهامها في تحقيق الدافعية وتحفيز الآخرين نحو الابداع تكونت عينة الدراسة من 854 تدريسي في الجامعات. ضم مقياس الدراسة 120 فقرة، بمدرج استجابة خماسي واربعة ابعاد عن خصائص القيادة (قوة الرقابة ، الحاجة للسلطة، الحاجة للإنسان والاعتمادية ، ومشاركة القدرات). من اهم نتائج الدراسة انها لم تدعم افتراضات نظرية المسار الهدف فيما يتعلق بالقيادة المساندة .
 2. دراسة (Rao et al , 2008) انصب الاهتمام في هذه الدراسة باستكشاف دور الانماط القيادية في الاسهام في تحسين الاداء والرضا الوظيفي لدى الاتباع في المنظمات العامة والخاصة في غينيا الجديدة . تكونت عينة الدراسة من 156 مديراً من اصل 240 مدير يعملون في (المصارف ، والمنظمات الدوائية ، وشركات الخطوط الجوية ، ومصانع المعجنات ، ومكاتب البريد والاتصالات). توصلت الدراسة الى ان تطبيق النمط المناسب من القيادة يسهم في تعزيز الاداء والرضا لدى التابعين فضلاً عن ان استخدام اسلوب القيادة المشاركة ادى الى تنمية الافكار والمعارف وتشجيع روح الابداع والابتكار لدى العاملين .
 3. دراسة (Gumusluoglu& Ilsev,2009) هدفت الدراسة الى معرفة الأصول الإبداعية للتسويق في المصارف الجزائرية ، تكونت عينة الدراسة من 600 مستجيب . وتوصلت الى ان المصارف الجزائرية تعتمد طرق إبداعية في تسويق خدماتها المالية لاسيما في مجال التأمين.
 4. دراسة (Tojari et al ,2011) اهتمت هذه الدراسة ببحث طبيعة التأثير واتجاهه فيما يخص القيادة الادارية والمناخ الابداعي .طبقت الدراسة على عينة مكونة من 341 خبيراً رياضياً يعملون في المنظمات الرياضية الايرانية .طورت الدراسة مقياساً لـ (Rehman et al ,2009) بمدرج استجابي رباعي وهو تطوير للمقياس المسمى (MLQ-5X). توصلت الدراسة الى ان السلوك القيادي الفاعل له دور ايجابي في دعم مرتكزات الثقافة التي تدعم الابداع الرياضي فضلاً عن تحسين فاعليته التنظيمية.
 5. دراسة (Y.Li et al.2012) كان هدف الدراسة قياس الخصائص القيادية ومدى فعاليتها وفقاً لنظرية المسار - الهدف تكونت عينة الدراسة من 118 منظمة .اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert Scale ,7-point) توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين تبني سلوك القيادة المسار- الهدف وفاعلية القيادة فضلاً عن ارتفاع مستوى التطوير والفاعلية التنظيمية .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: القيادة مسار - الهدف path- goal

تعد نظرية المسار- الهدف مدخلا للقيادة ، و تتسم بأنها نظرية معقدة ، ولكنها عملية . ومن الناحية النظرية ، فإنها تقدم مجموعة من الافتراضات حول كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص الاتباع وظروف العمل من اجل التأثير في دافعية الاتباع . ومن الناحية العملية ، تقدم النظرية إرشادا للقيادة حول كيفية مساعدتهم للاتباع من اجل انجاز أعمالهم بشكل مرضي .ونظرية المسار- الهدف تقترح ان يختار القادة الأسلوب القيادي الأفضل الذي يناسب حاجات الاتباع ، والعمل الذي يقومون به. وتتنبأ النظرية بان الأسلوب القيادي التوجيهي يعد الأفضل في المواقف التي يكون الاتباع فيها دوغماتيين وسلطويين ، وتكون متطلبات المهمة غامضة ، والقواعد والإجراءات التنظيمية غير واضحة (Schriesheim&Glinow,1977: 398)، (Awan,et al ,2008,30).

أما بالنسبة للعمل الذي يتسم بالهيكلية ، وبأنه غير مرض أو محبط ، فان نظرية المسار الهدف تقترح بان القادة ينبغي عليهم أن يستعملوا الأسلوب المساند ، فالأسلوب المساند يقدم ما هو غير متوافر من خلال العناية بالاتباع حين يضطربون بمهام متكررة، وليست لها صفة التحدي . فالقيادة المساندة تقدم احساساً " باللمسة الإنسانية " بالنسبة للاتباع الذين يقومون بنشاط ذي طبيعة آلية (Stinson&Johnson,1975, 243)، (Muterea,2012, 19-20).

وتعد القيادة المشاركة هي الأفضل حين تكون المهمة غامضة ؛ لان المشاركة تعطي توضيحاً اكبر حول (كيف ان مسارات معينة تفقد إلى أهداف محددة) فهي تساعد الاتباع على تعلم (ماذا) يؤدي إلى (ماذا) . فضلاً عن ذلك فان للقيادة المشاركة تأثيراً ايجابياً حين يكون الاتباع مستقلين ، ولديهم حاجة قوية إلى السيطرة ، لان هذا النوع من الاتباع يستجيبون على نحو مرض في الانخراط في اتخاذ القرارات وفي هيكلية العمل (Sagie&Koslowsky, 1994, 37-38). وترتكز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لاتباعهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة . ومن خلال الأبحاث الغزيرة التي تركز على كيفية تحفيز

الموظفين ، ظهرت نظرية مسار الهدف لأول مرة في أدبيات القيادة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين في أعمال (Evans)، و (House) و (House & Dessler) و (House & Mitchell)، والهدف الأساسي للقيادة المسار -الهدف هو تنمية روح الإبداع لدى العاملين وزيادة رضاهم وتعزيز أدائهم من خلال التركيز على حوافز العاملين (78 , Kurfi, 2009). وعلى العكس من الاتجاه الموقفي في القيادة، الذي يفترض تكيف القائد تبعاً لاتجاه الأتباع في الاداء ، وكذلك التوافق بين سلوك القائد ومتغيرات الموقف . إذ تؤكد القيادة المسار- الهدف على العلاقة بين سلوك القائد وسمات الأتباع وإجراءات بيئة العمل . كما تفترض القيادة مسار- الهدف أن الأتباع سوف يبدعون ويتم تحفيزهم إذا كانوا يعتقدون انهم قادرون على اداء أعمالهم ، وإذا كانوا يعتقدون ان مجهوداتهم سوف تؤدي الى نتيجة معينة ، وإذا كانوا يعتقدون ان ما يحصلون عليه جراء قيامهم بعملهم ذو قيمة (Y.Li et al.2012,258)

و يكمن التحدي بالنسبة للقائد حسب القيادة المسار- الهدف في استعمال أسلوب القيادة الأفضل الذي يلبي الحاجات التحفيزية للاتباع بحيث يحفزهم باتجاه تبني اساليب ابداعية وغير تقليدية في انجاز العمل . ويتم هذا من خلال اختيار الأنماط السلوكية التي تكمل او تعوض المفقود في بيئة العمل . ويحاول القادة تعزيز قدرة الأتباع على تحقيق أهدافهم من خلال توفير المعلومات او المكافآت في بيئة العمل . ويزود القادة الإلتباع بالعناصر التي يعتقدون ان أتباعهم يحتاجونها لتحقيق أهدافهم (Tan et al , 2012, 257).

وطبقاً لراي (House & Mitchell) فإن القيادة تولد الإبداع حين تزداد أعداد وانواع العوائد التي يتلقاها الأتباع من أعمالهم ، وايضاً فالقيادة تحفز الأتباع حين تجعل المسار الى تحقيق الهدف واضحاً وسهلاً من خلال التدريب والتوجيه ، حين تزيل العقبات والعوائق لتحقيق الاهداف (Abel, 2000 , 12).

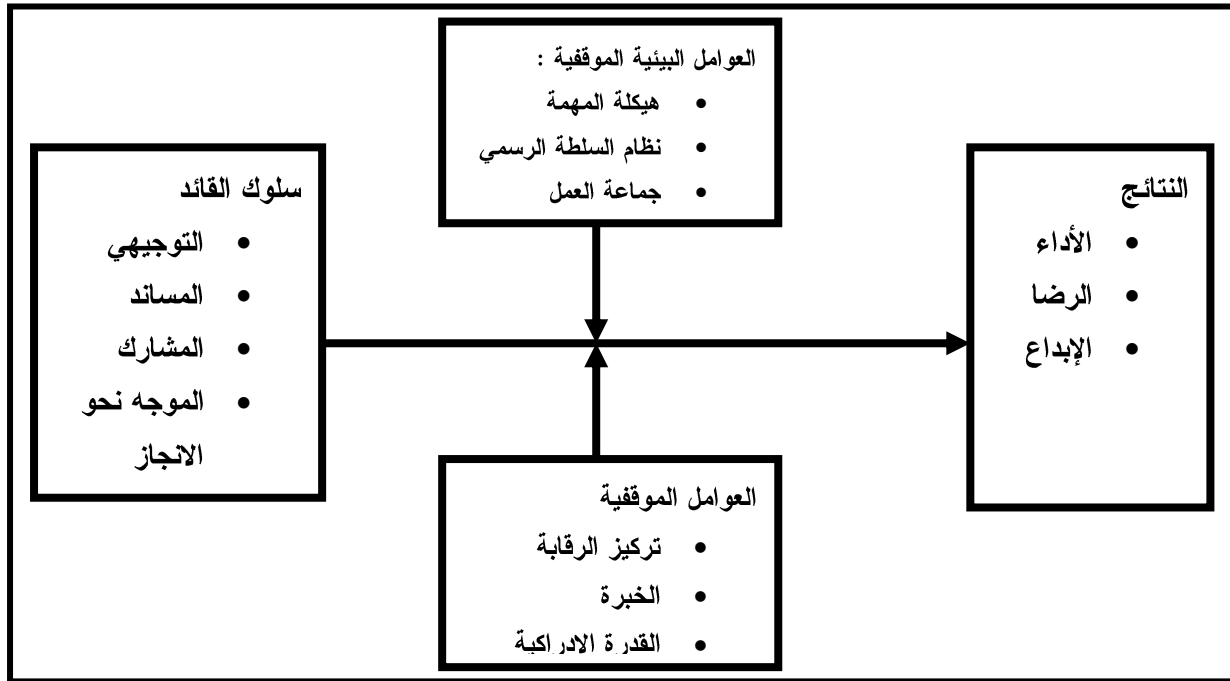
اما المكونات الرئيسية للقيادة المسار الهدف فهي كما يذكرها (House, 1996, 325) ويظهرها الشكل (2):

1. سلوكيات القائد Leadership Behavior: وتعرف على إنها "مجموعة من السلوكيات القيادية المختلفة التي يمكن اختيارها لكي تكون جزءاً من نظرية مسار الهدف" ، وهذا المدخل قد اختبر السلوك التوجيهي والسلوك المساند والسلوك المشارك ، والسلوك الموجه نحو الانجاز .
2. القيادة التوجيهية Directive : وهي نوع من أنواع القيادة وفقاً لنظرية مسار - الهدف ، " تصف القائد الذي يقدم لاتباعه التوجيهات حول مهامهم ، والتي تشتمل على ما يتوقع منهم ، وكيفية القيام بذلك ، والمدة الزمنية اللازمة لانجاز المهمة . ويضع القائد التوجيهي معايير واضحة للأداء ، ويجعل القواعد واللوائح واضحة للاتباع " .
3. القيادة المساندة Supportive : وهي القيادة التي تتمثل بان " يكون القائد ودوداً سهل التعامل لتلبية حاجات الأتباع ومتطلباتهم الإنسانية . والقادة الذين يستخدمون السلوك المساند يخرجون عن طريقتهم المعتادة لكي يجعلوا العمل ممتعاً بالنسبة للاتباع ، فضلاً عن معاملتهم بشكل متساو ويحترمونهم لمكانتهم الوظيفية " (Cokluk & Yilmaz 2010,77).
4. القيادة المشاركة Participative : ويشير هذا النوع من القيادة إلى القادة الذين يدعون الأتباع إلى المشاركة في اتخاذ القرارات . والقائد المشارك يستشير الأتباع ، ويحصل على أفكارهم وآرائهم ، ويتخذ منها قرارات تتعلق بكيفية تقديم المجموعة أو المنظمة (Robin , 2009 , 2)
5. القيادة الموجهة نحو الانجاز Achievement oriented: تتسم القيادة الموجهة نحو الانجاز بسمات تجعل القائد يطلب من الأتباع اداء العمل بأعلى مستوى ممكن ، فضلاً عن وضعه لمعايير عالية للتميز بالنسبة للاتباع ، ويسعى إلى التحسين المستمر . وبالإضافة إلى توقع الكثير من الأتباع ، يظهر القادة الذين يركزون على العمل درجة عالية من الثقة في الأتباع القادرين على تحقيق الاهداف التي تتصف بالتحدي .

ويشير (Cokluk & Yilmaz,2010,76) الى ان القادة ربما يظهرون أسلوباً واحداً أو أكثر من هذه الأساليب الأربعة مع مختلف الأتباع وفي شتى المواقف . ونظرية مسار الهدف ليست مثل النظريات الأخرى في القيادة التي تحصر القادة في نوع واحد فقط من سلوكيات القيادة لا بل تفترض ان القادة يكيفون سلوكهم وفقاً للموقف أو للحاجات الدافعية لإتباعهم .

ويبين شكل (2) انموذج القيادة المسار-الهدف:-

شكل (2) أنموذج المسار - الهدف



المصدر : من اعداد الباحث بعد الاطلاع على الادبيات .

ثانياً: الإبداع التنظيمي:

ينسب مصطلح الإبداع الى الاقتصادي النمساوي (Joseph Schumpeter) الذي يعد المنظر الاول للإبداع (عبد الرحمن، 2008، 148). وقد تباينت المفاهيم الفكرية والعلمية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن ان يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي او ذلك. وبالرغم من هذا التباين والتنوع في المفاهيم، الا انه لم يمتد الى المضمون الحقيقي لمفهوم الإبداع وانما اقتصر هذا الاختلاف في النواحي الشكلية للتعريف. وعند مراجعة المعنى اللغوي هو شئ جديد يتم انتاجه "(اكسفورد، 2000، 396). اما في المعنى الاصطلاحي فان العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين يؤكدون على ان الإبداع " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة " (Goetsch & Davis, 1997, 283). كما يرى كل من (Sternberg & Lubart, 1999, 252) ان الإبداع " عملية خلاقة تؤدي الى إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة من الافراد او المجماميع " ويراها (Shin & Zhuou, 2003, 704) انه " طريقة في التفكير خارجاً عن الأفكار التقليدية والأساليب الروتينية، فضلاً عن اعتماد عمليات التغيير بما يؤدي الى تحقيق نتائج ابداعية على مستوى المنظمة". كما تناوله كل من (Lafortune & Pallascio, 2003, 47) على انه "توليد لأفكار جديدة ومفيدة او قيمة للمنتجات او العمليات او الاجراءات عن طريق الافراد او الجماعات في سياق تنظيمي محدد". وعرفه (Bernard, 2003, 4) بأنه " القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والنافعة، فضلاً عن تقديم حلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة".

ويمكن ملاحظة النقاط الآتية في الإبداع (رفاعي، 2009، 211):-

1. ان الإبداع قدرة عقلية خلاقة قد تكون على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة .
2. ان الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات العقلية، أي التفكير، ويتمثل الإنتاج في الأفكار .
3. ان تكون الأفكار الإبداعية جديدة وغير مألوفة ومفيدة .
4. ان القدرة الإبداعية عامة، أي غير مقصورة على فرد او جماعة او منظمة معينة .
5. انه يمكن تنمية القدرات الإبداعية وتطويرها من خلال توفير مناخ ملائم للإبداع .

أهمية الإبداع :

بسبب التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات فقد أكد الكتاب على ضرورة تبني المنظمات الإبداع فلسفة ومنهجاً وتطبيقاً في كل أعمالها. ويمكن إجمال أهمية الإبداع بالنقاط الآتية : (الدباغ، والعبيدي، 2007، 177)، (البشاشة، 2008، 217). (Abdullah et al, 2008, 53).

1. يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبينتها .
2. القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد وملائم .
3. يسهم الإبداع في تطوير وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات الموجودة .
4. ان المنظمات تحتاج الى قرارات ابداعية خاصة لمواجهة التغيرات الاجتماعية والتقنية التي تواجهها المنظمات .
5. يعد الإبداع عنصراً أساسياً من عناصر حسم المنافسة الناجعة في الاقتصاد العالمي المعاصر القائم على نظم الادارة المعرفية .
6. ان الإبداع والابتكار يمثلان ركيزة واداة رئيسة في الاستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظل انفتاح الاسواق وتزايد دور التسويق الالكتروني .

العوامل المؤثرة على الإبداع :

يتأثر الإبداع لدى الأفراد بالعديد من العوامل التي تؤدي إلى تنميته أو إلى التأثير سلباً في إظهاره . وقد دأب الباحثون عند تناول موضوع الإبداع التنظيمي الإشارة الى عدد من هذه العوامل . إذ حددها (Shalley, et al, 2000, 215-223) بـ (بيئة العمل ، وخصائص الوظيفية ، وإستراتيجية المنظمة ، ونمط القيادة ، والعوامل الشخصية ، والتعقيد التنظيمي ، وخصائص المهمة ، والدعم التنظيمي ، والرقابة التنظيمية) . وفي السياق ذاته رأها كل من (Zhou & George, 2001, 683) تتضمن بـ (خصائص الوظيفة ، و الدعم التنظيمي ، ومساعدة العاملين ، والالتزام التنظيمي) . واهتم كل من (Shin & Zhou, 2003, 703) بتأثيرها بـ (القيادة ، والدافعية ، وجماعات العمل ، ودعم المنظمة) . وذكرها (Abdullah et al, 2008, 55) بان أهم العوامل ذات التأثير المباشر في الإبداع التنظيمي هي (المناخ التنظيمي ، والتنظيمي الرسمي ، وعلاقات القوة داخل المنظمة ، والصراع التنظيمي ، والتعقيد التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والقيم الشخصية ، وتكنولوجيا المعلومات) . اما (Baron & Tang , 2011, 49) فإشار إليها بـ (العوامل البيئية ، وسلوكيات القيادة ، والسمات الشخصية ، والمناخ التنظيمي ، واستقرار المنظمة) . أما (Sun et al, 2012, 55) وزملاءه فقد حصروها بـ (القيادة ، ومجاميع العمل ، والاستعداد النفسي ، والدافعية والتحفيز ، ونظم اتخاذ القرار الساندة) .

ثالثاً: العلاقة بين القيادة والإبداع :

افترض (Kurfi, 2009, 75) ان الأفراد الذين لديهم الاستعداد للإبداع في أعمالهم من خلال تقديمهم للأفكار ، والمساعدة في تطبيقها ، ينظرون إلى مدى استعداد القيادة لتقديم الدعم والإسناد الإداري والمعنوي قبل الإقدام على المبادرة في العمل . إذ ان الكثير من الأفراد المبدعين في المنظمات يتعرضون للإحباط بسبب انعدام القيادة الموجهة والمساندة والمشاركة لهم في أفكارهم الإبداعية . ويرى كل من (Elsbach & Kramer, 2003, 284) انه من الأهمية بمكان ان يكون القادة قدوة للعاملين في التفكير الإبداعي ، إذ ان نجاح المنظمات واستمراريتها يتطلب قيادة تهتم وتشجع الإبداع والمبدعين .

ويؤكد (Ababneh, 2009, 34) ان نمط السلوك القيادي الذي يعطي حرية للأتباع في تطوير إجراءات تنفيذ الأعمال المناسبة بهم ، تؤدي على الأغلب إلى تطوير العديد من مهارات التفكير الإبداعي. فضلاً عن ذلك فان القيادة الجيدة ستساعد المنظمة على التميز في سلعتها ومنتجاتها او خدماتها التي تقدمها لزبائنها (Gumusluoglu&Ilsev, 2009, 465).

وافترض (Dolatabadi & Safa, 2010, 33) ان القيادة التي تنتهج سلوكاً مسانداً للأتباع تعطي حfreاً ذاتياً لهم في تقديم أفكارا إبداعيا . في حين يشير (Schaffers & Turkama, 2012, 26) إلى ان انتهاج القيادة لأسلوب غير مناسب لطبيعة وخصائص الأتباع النفسية يؤدي إلى الرتابة والنمطية في تفكيرهم.

ان محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية مع الأنماط السلوكية الأربعة سيؤدي بلا ريب الى تفعيل القدرات الإبداعية الكامنة لاسيما الموجهة نحو الاتباع وربط (Muterera, 2012, 8) اختيار المدير لسلوكه القيادي لابد ان يراعي سمات المرووسين وخصائصهم الشخصية ، لاسيما اذا كان السلوك القيادي المعتمد هو السلوك المشارك .

المبحث الثالث الجانب العملي

تكونت عينة البحث من منتسبي الأقسام العاملين في الشركة عينة البحث والذين توزعوا على ثلاث فئات : مهندسين (16) وفنيين (19) وإداريين (13) وبلغت عينة البحث (48) مستجيباً ويظهر الجدول (1) وصفا لعينة البحث.

الجدول (1)
وصف العينة في الشركة عينة البحث

النسبة المئوية	الخصائص الشخصية	
88%	42	ذكور
12%	6	إناث
15%	7	30 فأقل
29%	14	31-40 سنة
35%	17	41-50 سنة
21%	10	أكثر من 50
33%	16	بكلوريوس
15%	7	دبلوم تقني
27%	13	إعدادية
15%	7	متوسطة
10%	5	ابتدائية
38%	18	15 سنة - فأقل
33%	16	16-21 سنة
8%	4	22-28 سنة
21%	10	29 سنة - فأكثر
33%	16	مهندس
40%	19	فني
27%	13	إداري

وسيتم تناول محورين لوصف واختبار فرضيات البحث ، وعلى النحو الآتي :-

أولاً : استعراض مستوى متغيرات البحث :

1- القيادة مسار -الهدف :

تم قياس متغيرات القيادة مسار-الهدف بأسئلة عدة كما يظهرها الملحق (1) ، ويظهر الجدول (2) مستوى متغيرات البحث والمرتبة والأهمية النسبية لكل سلوك من سلوكيات القيادة مسار-الهدف .

جدول (2)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بسلوكيات القيادة مسار-الهدف

السلوك	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
القيادة التوجيهية	4.213	0.418	3	عالية
القيادة المشاركة	4.435	0.475	2	عالية
القيادة المساندة	4.507	0.519	1	عالية
الموجه نحو الانجاز	4.042	0.496	4	عالية
القيادة مسار-الهدف ككل	4.299	0.477		عالية

تبين نتائج الجدول (2) ان مستوى الأهمية النسبية للقيادة مسار-الهدف ككل كانت مرتفعة ، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.299) وانحراف معياري (0.477)، وحقت سلوكيات القيادة مسار-الهدف الأربعة مستوى أهمية مرتفع نسبياً ، إذ جاء سلوك القيادة المساندة بأعلى وسط حسابي بلغ (4.507) وانحراف معياري مقداره (0.519) . أما أدنى وسط حسابي لسلوكيات القيادة المسار-الهدف فقد جاء لسلوك القيادة الموجهة نحو الانجاز بوسط حسابي (4.042) وانحراف معياري (0.496).

2- الإبداع التنظيمي :

يمكن الاطلاع على نتائج إجابات الفقرات من خلال مشاهدة جدول (3) وعلى النحو الآتي: الجدول (3) مستوى متغيرات البحث الخاصة بالإبداع التنظيمي

ت	الفقرة	الوسط	الانحراف	المرتبة	الأهمية النسبية
	اقترح طرق جديدة لتحقيق الغايات أو أهداف العمل .	4.278	0.646	7	عالية
	أتي بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء.	4.210	0.752	13	عالية
	ابحث عن تطوير تقانات جديدة ، والعمليات ، أو أفكار تتعلق بالمنتج.	4.391	0.509	4	عالية
	اقترح طرق جديدة لزيادة الجودة .	4.810	0.715	1	عالية
	اعد مصدرا جيدا للأفكار الإبداعية .	4.299	0.632	9	عالية
	لا أخشى المخاطرة .	4.651	0.539	2	عالية
	أروج لأفكاري واقنع الآخرين بها.	4.224	0.610	12	عالية
	اظهر إبداعاتي في العمل متى ما سحت لي الفرصة.	4.503	0.713	3	عالية
	أطور الخطط المناسبة و المجدولة لتطبيق أفكاري الجديدة	4.320	0.626	7	عالية
	لدي أفكار جديدة ومبتكرة .	4.275	0.655	9	عالية
	امتلك أفكاراً إبداعية لحل مشاكل العمل .	4.345	0.732	6	عالية
	ابتدع مناهج جديدة لحل المشكلات.	4.228	0.689	11	عالية
	اقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل .	4.356	0.748	5	عالية
	الإبداع التنظيمي ككل	4.376	0.659		عالية

تظهر نتائج الجدول (3) إلى إن الإبداع التنظيمي له مستوى أهمية مرتفع وقد بلغ متوسطه الحسابي (4.376) بانحراف معياري (0.659) ، وإن فقراته كافة لها مستوى أهمية مرتفعة ، إذ حققت فقرة (اقترح طرق جديدة لزيادة الجودة) أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.810) وانحراف معياري (0.715). في حين حققت فقرة (أتي بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء) أدنى وسط حسابي مقداره (4.210) وبانحراف معياري (0.752) .

ثانياً: اتجاهات التأثير بين المتغيرين:

1: اتجاه تأثير القيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات القيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي ، ويظهر الجدول (4) النتائج الإحصائية :-

جدول (4)

N=48

تأثير سلوك القيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي

Sig	t	الخطأ	β	المتغير	DF	F	R^2	R
0.000	6.732	0.036	0.268	القيادة التوجيهية	(1,46)	7.269	0.334	0.579

*معنوي عند مستوى (0.05).

يبين الجدول أعلاه بان نموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين سلوك القيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (7,269) مقارنة بـ (f) الجدولية (2.37) ، وإن سلوك القيادة التوجيهية توضح (33%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات عينة البحث . وإن زيادة وحدة واحدة من سلوكيات القيادة التوجيهية ستؤدي الى زيادة الإبداع التنظيمي بمقدار (0.268) ، ومن ثم فإن هناك تأثير معنوي للقيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6,732) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فإن هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة التوجيهية على الإبداع التنظيمي ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة التوجيهية في الإبداع التنظيمي) .

2: اتجاه تأثير القيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات القيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (5) وعلى النحو الآتي :-

جدول (5)

تأثير سلوك القيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي N=48

Sig	t	الخطأ	β	المتغير	DF	F	R ²	R
0.000	5.634	0.034	0.213	المشاركة	(1,46)	6.892	0.264	0.510

*معنوي عند مستوى (0.05).

يشير الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين سلوك القيادة المشاركة والإبداع التنظيمي ، حيث كانت قيمة (f) المحسوبة (6.892) مقارنة بالجدولية (2.37) ، وان سلوك القيادة المشاركة توضح (26%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي . وان زيادة وحدة واحدة من سلوكيات القيادة المشاركة ستؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بمقدار (0.213) ، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للقيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5.634) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي ، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المشاركة في الإبداع التنظيمي) .

3: اتجاه تأثير القيادة المساندة في الإبداع التنظيمي :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات القيادة المساندة في الإبداع التنظيمي ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (6) وعلى النحو الآتي :-

جدول (6)

تأثير سلوك القيادة المساندة في الإبداع التنظيمي N=48

Sig	t	الخطأ	β	المتغير	DF	F	R ²	R
0.000	6.456	0.028	0.356	المساندة	(1,46)	7.345	0.390	0.625

*معنوي عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين سلوك القيادة المساندة على الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (7.345) مقارنة بـ (f) الجدولية (2.37) ، وان سلوك القيادة المساندة تفسر (39%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي. وان زيادة وحدة واحدة من سلوكيات القيادة المساندة ستؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بمقدار (0.356)، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للقيادة المساندة في الإبداع التنظيمي وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.456) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المساندة في الإبداع التنظيمي ، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المساندة في الإبداع التنظيمي).

4: اتجاه تأثير القيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات القيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (7) وعلى النحو الآتي :-

جدول (7)

تأثير سلوك القيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي N=48

Sig	t	الخطأ	β	المتغير	DF	F	R ²	R
0.000	4.234	0.032	0.423	الموجهة	(1,46)	6.193	0.373	0.611

*عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين سلوك القيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (6.193) مقارنة بـ (f) الجدولية (2.37) ، وان سلوك القيادة الموجهة نحو الانجاز توضح (37%) من التغيرات في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المنظمة عينة البحث . وان زيادة وحدة واحدة من سلوكيات القيادة الموجهة نحو الانجاز ستؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بمقدار (0.423) ، وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4.234) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي ، وبناءا على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة الموجهة نحو الانجاز في الإبداع التنظيمي) .

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر سلوكيات القيادة على الإبداع التنظيمي N=48

Sig	t	الخطأ	β	المتغير التوضيحي	Sig	DF	F	R ²	R	المتغير المعتمد
0.000	3.809	0.042	0.128	التوجيهية	0.000	(4,43)	4.978	0.425	0.652	الإبداع التنظيمي
0.000	3.365	0.039	0.274	المشاركة						
0.000	4.196	0.034	0.301	المساندة						
0.000	3.801	0.025	0.264	الموجهة						

*معنوي عند (0.05) .

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه بان سلوكيات القيادة المسار الهدف لها تأثير على الإبداع التنظيمي ، وان نسبة التأثير التي فسرت سلوكيات القيادة وفقا لنظرية المسار الهدف (التوجيهية ، والمشاركة ، والمساندة ، والموجهة نحو الانجاز) لتنمية الإبداع التنظيمي بلغت أقيامها كالاتي :معامل التحديد $R^2(0.425)$ ، كما إن قيمة (f) (4.978) مقارنة بـ (f) الجدولية (2.37) مع مستوى دلالة (Sig=0.000) أقل من (0.05)، وهو معنوي كما اشارت لذلك قيمة (t) المحسوبة مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : استنتاجات البحث :

1. أظهرت نتائج البحث إلى توافر سلوكيات القيادة المسار - الهدف التي تمارس في المنظمة عينة البحث بدرجة مرتفعة .وان القيادة المساندة احتلت المرتبة الأولى ، تلتها القيادة المشاركة ، ثم القيادة التوجيهية ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت القيادة الموجهة نحو الانجاز ، وهذا يعكس مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة عينة البحث.
2. بينت نتائج البحث إن سلوكيات القيادة المسار-الهدف (التوجيهي، والمشارك، والمساند، والموجه نحو الانجاز) تأثير ذو دلالة احصائية معنوية في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) إذ احتل السلوك المساند المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39%) من التباين في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) ، تلاه السلوك الموجه نحو الانجاز الذي فسر (37%) من التباين في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) تلاه السلوك التوجيهي بتوضيح (33%) ، وجاء آخر السلوك المشارك الذي فسر ما مقداره (26%) من التباين في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) وهو ما يبين ان القيادة مسار-الهدف لها تأثير معنوي في تنمية القدرات الإبداعية وتحفيزها لدى العاملين في الشركة عينة البحث .
3. فسرت القيادة المسار-الهدف بسلوكياتها الأربعة (43%) من التباين في (الإبداع التنظيمي) ، وهو ما يدل على إن القيادة المسار-الهدف من إحدى المتغيرات المهمة المؤثرة على تحقيق وتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين حيث إن توافر سلوكيات القيادة المسار-الهدف كفلت الاستفادة من الطاقات والقدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين .
4. عكست نتائج البحث ان مقدرة القادة على حفز الاتباع ودفعهم نحو تبني أفكار إبداعية من خلال ممارسة القيادة المساندة لهم وبالتالي أدى تنمية الثقة والمشاركة لدى الاتباع في تقديم رؤى وآراء خلاقة تطور واقع العمل الإداري في المنظمة عينة البحث.
5. أبرزت نتائج البحث إن العاملين في المنظمات يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير ويتلقون التشجيع والحفز نحو الإبداع من خلال تبني قاداتهم سلوك القيادة المشاركة.

ثانياً: توصيات البحث :

1. إيجاد بيئة تنظيمية ترعى الإبداع والمبدعين في المنظمات العراقية من خلال اعتماد سلوكيات القيادة المسار - الهدف كونها داعمة ومشجعة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين .
2. إيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع التنظيمي ، وتبني ثقافة تنظيمية مساندة للمبدعين في المنظمات العراقية.
3. إشراك العاملين بعملية اقتراح وتطوير الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات فضلاً عن إشراكهم بعملية اتخاذ القرارات التشغيلية الخاصة بالإدارة الوظيفية .
4. زيادة الوعي والاهتمام بتنمية سلوكيات القيادة المسار-الهدف لدى القادة في المنظمة عينة البحث من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية في هذا المجال لما له من اثر ايجابي على الإبداع التنظيمي. فضلاً عن الاهتمام بزوج العاملين بدورات تدريبية مضمونها تشجيع التفكير وتعليمه وبيان أهميته في تطوير بيئة العمل المستقبلية .

5. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية لاختبار اثر سلوكيات القيادة المسار- الهدف بإدخال متغيرات أخرى مثل إدارة الأزمات والصراع التنظيمي والأنماط المعرفية والأداء التنظيمي وغيرها .

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية :

1. بن عنتر عبد الرحمن، (2008) ، " واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 24 ، عدد 1.
2. جمال الدباغ ، ومحمود العبيدي، (2007)، "اثر الانماط المعرفية على الابداع لمديري المنظمات الخدمية في الاردن :دراسة اختبارية لنظرية Jung للانماط المعرفية "،مجلة جامعة الملك سعود ،مجلد 19،العلوم الادارية (2).167-221.
3. رجب حسنين محمد رفاعي ،(2009)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري : دراسة ميدانية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مجلد 16،عدد 2، 203- 238.
4. سامر عبد المجيد البشباشة، (2008)، " اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 15، عدد 2 ، 213-257.

ثانياً:المصادر الأجنبية :

2. Abdullah Karaman &Sebahat Bayrak KoK & Selcuk Burak Hasiloglu & Mario Rivera , (2008)," Vision , creativity , strategic innovation , and transformational leadership", Problems and Perspectives in Management , Vol 6 , Issue 2, pp, 104-109. IVSL
4. Abraham Sagie &Meni Koslowsky, (1994),"Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path- goal theory",Journal of Organizational Behavior, Vol . 15, pp. 37-47.IVSL
6. Ann Todd Abel, (2000)," The characterstics , behaviors , and effective work environments of servant leaders: A Delphi study" , Thesis in the doctor degree Prepared to the Virginia polytechnic institute.IVSL
8. Chester Schriesheim & Mary Ann Von Glinow,(1977),"The Path-Goal Theory of Leadership A Theoretical and Empirical Analysis", Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 3, pp,398-405.IVSL
10. Daniel, M. F; Lafortune & R. Pallascio. ,(2003),"The development of dialogical critical thinking ". <http://www.nestafurelab.org>.
12. David Goetsch & Stanler Davis ,(1997),"Introduction to total Quality", 2th ., prentice- Hall,Inc., New Jersey.
14. Farshad Tojari & Mahboub Sheikhalizadeh heris & Ali Zarei , (2011), " Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations" , African Journal of Business Management , Vol, 5 .No. 21.pp, 8634-8641.<http://www.academicjournals.org/AJBM>.IVSL
16. H. Rezaei Dolatabadi & M. Safa ,(2010)," The Effect of Directive and Particpative Leadership Style on Employees Commitment to Service Quality", International Bulletin of Business Administration ,Issue, 9 . <http://www.eurojournals.com>.
18. Hazman Shah Abdullah & Razmi Chik & Rahman

- Deen,(2006) " Influence of cultural orientation on perceived organizational creativity climate : an exploratory study of two steel plants in Malaysia", Asian Academy of management Journal , Vol. 11 No. 2 , 51- 72.IVSL
20. Jing Zhou & Jennifer M. Gerorge ,(2001), " When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", Academy of Management Journal , Vol.44, No.4,682-696.IVSL
22. John E. Stinson & Thomas W. Johnson ,(1975),"The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement "Academy of Management Journal ,Vol.18,No . 2 ,pp.242-252.<http://www.jstor.org/stable/255527>.IVSL
24. Jonathan Muterera ,(2012)," Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Entities", Internationals of Sustainable Development ,Vol.03, No. 08. <http://www.ssrn.com/link>.
26. Lale Gumusluoglu & Arzu Ilsev , (2009)," Transformational leadership, creativity, and organizational innovation ", Journal of Business Research ,62,pp, 461-473.www.sciencedirect.com.IVSL
28. Martin G. Evans ,(1970),"Leadership and Motivation: A Core Concept", Academy of Management Journal , Vol . No. 1 , pp. 91- 102.<http://www.jstor.org>.
30. Mohamed Cherchem ,(2012),"The Issue of Marketing Innovation in Financial Services: Case of the Bank and Insurance", International Journal of Business and Management ;Vol.No.22,pp109-114.IVSL
32. Omay Cokluk & Kursad Yilmaz,(2010),"The Relationship between leadership behavior and Organizational Commitment in Turkish primary schools", Ahmet Yesevi University Board of Trustees , No 54: pp,75-92.
34. Pulapa Subba Rao & Ponnusamy Manohar & Albert C. Mellam , (2008), " Leadership Styles and Their contribution to performanace and satisfacation of leaders and followers in state owned and private Enterprises in papua new Guinea", Delhi Business R,Vol. 9, No . 9. 1.IVSL
36. R. J, Sternberg & T. . I, Lubart ,(1999),"The concept of creativity ; Prospects & Paradigms", New York.
38. Riffat- Un- Nisa Awan & Nayyar Raza Zaidi & Anjum Naz & Ghazala Noreen , (2011), " Task Structure as Moderator of College Principals Leadership Behavior and Their Subordinates Outcomes",International Education Studies, Vol.4, No. 1 .<http://www.ccsenet.org/ies>.
40. Riffat-un-Nisa Awan , Nayyar Raza Zaidi&Stephen Bigger,(2008),"Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan:A Path- Goal Approach",Bulletin of Education and Research,Vol.30,No.2pp29-44.IVSL
42. Robert J.House,(1996)," Path- Goal Theory of leadership: lessons, legacy , and areformulated theory", Leadership

Quarterly , 7(3), p:323-352.

44. Show Bernard,(2003),"Creative Manager",
http://www.prm.nau.ed.
46. Shung Jae Shin & Jing Zhiu ,(2003),"Transformational Leadership , conservation , and creativity : evidence from korea", Academy of management Journal, Vol. 46 , No. 6 , 703-714.IVSL
48. Yan li, chuan- hoo tan, hock-hai teo,(2012),"leadership characteristic and developers movtivation in open source software development,Information&Mangement,49,257-267,www.elsevier.com/locate/im.

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى
التحصيل الدراسي:
العنوان الوظيفي:
مدة الخدمة :
العمر :

الجزء الثاني: مقياس القيادة مسار -الهدف

القيادة التوجيهية	دائماً	غالباً	محايد	نادراً	ابداً
اجعل الاتباع يعرفون ما يتوقع منهم .					
اخبر الاتباع ما يتعين عليهم فعله ، وكيفية فعله					
اطلب من اتبعائي ان يتبعوا القواعد والتعليمات الحكومية					
ابين مستوى الاداء الذي يتوقع من الاتباع القيام به					
اقدم تفسيرات لما يتوقع من الاتباع القيام بها اثناء العمل					
القيادة المساندة	دائماً	غالباً	محايد	نادراً	ابداً
احافظ على علاقة عمل ودية مع الاتباع					
اقوم باعمال قليلة لكي اكون عضوا لطيفا في مجموعة العمل					
اتجنب قول اشياء تجرح المشاعر الشخصية لاتبعائي					
اساعد الاتباع على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم					
افكر بعمق في حاجات الاتباع الشخصية					
القيادة المشاركة	دائماً	غالباً	محايد	نادراً	ابداً
اتشاور مع الاتباع عند مواجهة مشكلة ما					

القيادة التوجيهية	دائماً	غالباً	محايد	نادراً	ابداً
استمع باهتمام الى افكار الاتباع ومقترحاتهم					
لا اتصرف بدون مشاورة اتباعي					
اطلب من الاتباع ابداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام					
اطلب من الاتباع ابداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها					
القيادة الموجهة نحو الانجاز	دائماً	غالباً	محايد	نادراً	ابداً
اضع اهدافاً لاداء الاتباع تتصف بالتحدي					
اجعل الاتباع يعرفون انني اتوقع منهم ان يؤدوا اعمالهم باعلى مستوى					
اشجع التحسن المستمر في اداء الاتباع					
لا ابين شكوكي حول قدرات الاتباع على تحقيق معظم الاهداف التنظيمية					
اضع اهدافاً تتصف بالتحدي ليتولى الاتباع تحقيقها					

الجزء الثالث: مقياس الإبداع التنظيمي:

ت	العبارة	متوفر جداً	متوفر	محايد	غير متوفر	غير متوفر ابداً
1.	اقترح طرق جديدة لتحقيق الغايات او أهداف العمل .					
2.	أتي بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء .					
3.	ابحث عن تطوير تقانات جديدة ، والعمليات ، او أفكار تتعلق بالمنتج.					
4.	اقترح طرق جديدة لزيادة الجودة .					
5.	اعد مصدراً جيداً للأفكار الإبداعية					
6.	لا أخشى المخاطرة .					
7.	أروج لأفكاري واقنع الآخرين بها.					
8.	اظهر إبداعاتي في العمل متى ما سئحت لي الفرصة.					
9.	اطور الخطط المناسبة و المجدولة لتطبيق افكاري الجديدة					
10.	لدي أفكار جديدة ومبتكرة .					
11.	امتلك أفكار إبداعية لحل مشاكل العمل .					
12.	ابتدع مناهج جديدة لحل المشكلات.					
13.	اقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل .					