



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الرقم: التسلسلي:...../2018  
رقم التسجيل:.....

# الأسلوب القيادي وعلاقته بتتمية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية (دراسة ميدانية لمؤسسة الصحة الجوارية بمقرة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في

تخصص: علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

شعبة: العلوم الإنسانية

إعداد الطالبة:

• وردة زميرلي

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. مخلوف بومدين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. دربالي علي
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. وهيبة زلاقي

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر وتقدير

حمدًا لمن أبدع الكون على غير سابق مثال .. وشكرًا لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال..

وشاءا على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه  
الى يوم الدين .

فلا يسعني إلا أن أقدم بعد شكر الله ومرسوله الكريم بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً  
بالنوجيه النبوي الكريم لم يشك الله من لم يشك الناس واعتزافاً بالفضل والجميل فأول الشكر لزوجي الغالي والصبور  
على تحملها وصبره معي طيلة مدة دراستي بالجامعة كذلك على تشجيعه لي وتحفيزه لي مادياً ومعنوياً لمواصلة الدراسة وكذلك اشكر  
أبنائي (ناهد سيرين) على مساعدتهم لي في إخراج هذا العمل للواقع فهم كانوا لي كالمصباح الذي يبر طريقي ، ولا أنسى صغاري "  
سجى، أسيل، محمد' .

كما أخص بالشكر والتقدير للمشرف على هذه الرسالة الدكتور دمرالي علي، الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء  
الكثير للوصول لهذا العمل إلى المستوى العلمي المقبول، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد الله في عمري وأحسن عملي.  
كما يسرني أن أقدم بالشكر والعرفان أيضاً إلى السادة الاساتذة الذين فضلوا "وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة وخاصة  
الدكتور بداوي محمد سفيان والدكتورة بثينة ليلى على جرعة التشجيع كلما شعرت باليأس .

كما أقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على فضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فجزاهم الله خير الجزاء، كما  
أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من ، وإلى جمع الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على  
أسئلة الاسنيان الخاصة بالدراسة وإلى كل الذين ساعدوني في توزيع وجمع اسبانات الدراسة. وكذلك لكل من مد لي يد  
العون سواء بالنوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع .

ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يفرل الله لهم الأجر والثبوت. ويبقى عظيم شكري وامثاني لكل الذين قدموا لي  
كل العون والتأييد والتشجيع لإجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء..

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

## وردة

# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات  
إلا بشكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك..  
إلى من أغ الرسالة وأدى الأمانة..

العالمين " ..سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

..إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل إسمه بكل افتخار..

" والدي العزيز "

إلى معني الحب ومعني الحنان والتفاني.. إلى من كان دخلوها سر نجاحي..

وحنانها بلسو جراحي " أمي الحبيبة "

إلى روح جداتي " حدة و مسعودة " عليهما ألفه رحمة ونور

إلى من لازمني فترة الدراسة وشاركني الأمل والألم لحظة بلحظة ..نصفي الآخر وشريك حياتي

" زوجي المخلص المحب وتمامي "

إلى من بهم ذقت حلاوة الأمومة إلى حبيبتي وقررت عيني وولدي " هيثم ومحمد الأمين "

إلى من يمن اشعر بمتعة الحياة وحلاوتها بناتي حبيباتي

( وحاد ، اناهد سيرين ، فاطمة الزمراء ، والجميلة أسيل )

اللهم اجعلهم من الذرية الطالحة .

إلى إخوتي الأعمام ( عنتر ، الخير ، حمزة ) وزوجاتهم وأبنائهم خاصة عبد لرحيم وعماد ، شعيب ، علي

إلى أختي الغالية سهيلة وزوجها وبناتها خاصة تستنيم

إلى والدة زوجي أطال الله في عمرها ، إلى كل الأهل والأصدقاء .

أهدي هذا الجهد المتواضع

راجية من الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا وأن يزدنقلنا

# وردة

## الملخص

عنوان الدراسة : الأسلوب القيادي وعلاقته بتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بمقرفة حيث تبلورت إشكالية الدراسة كالتالي : هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية الموارد

البشرية في المؤسسة العمومية ؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة

العمومية أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في :

\_ توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي و تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية .

\_ توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية .

\_ توجد علاقة بين أسلوب القيادة الحرة وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية.

أما أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فهي الرغبة في دراسة موضوع له علاقة بإدارة

الموارد البشرية والإدارة وهذا نظرا لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة كذلك ان موضوع

الدراسة يدخل ضمن التخصص ،و الرغبة كذلك في فهم الموضوع ودراسته أكثر وتسليط الضوء على

الأسلوب المطبق ومدى تأثيره على مستوى إبداع الموارد البشرية في المؤسسة المعنية بالدراسة.

أما أهم أهداف الدراسة فكانت كما يلي : الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى

يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية ،و التعرف على الأسلوب القيادي المناسب والإستراتيجيات التي

يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات.

بناء على نتائج الدراسة انتهى الباحث إلى صياغة عدد من التوصيات منها:

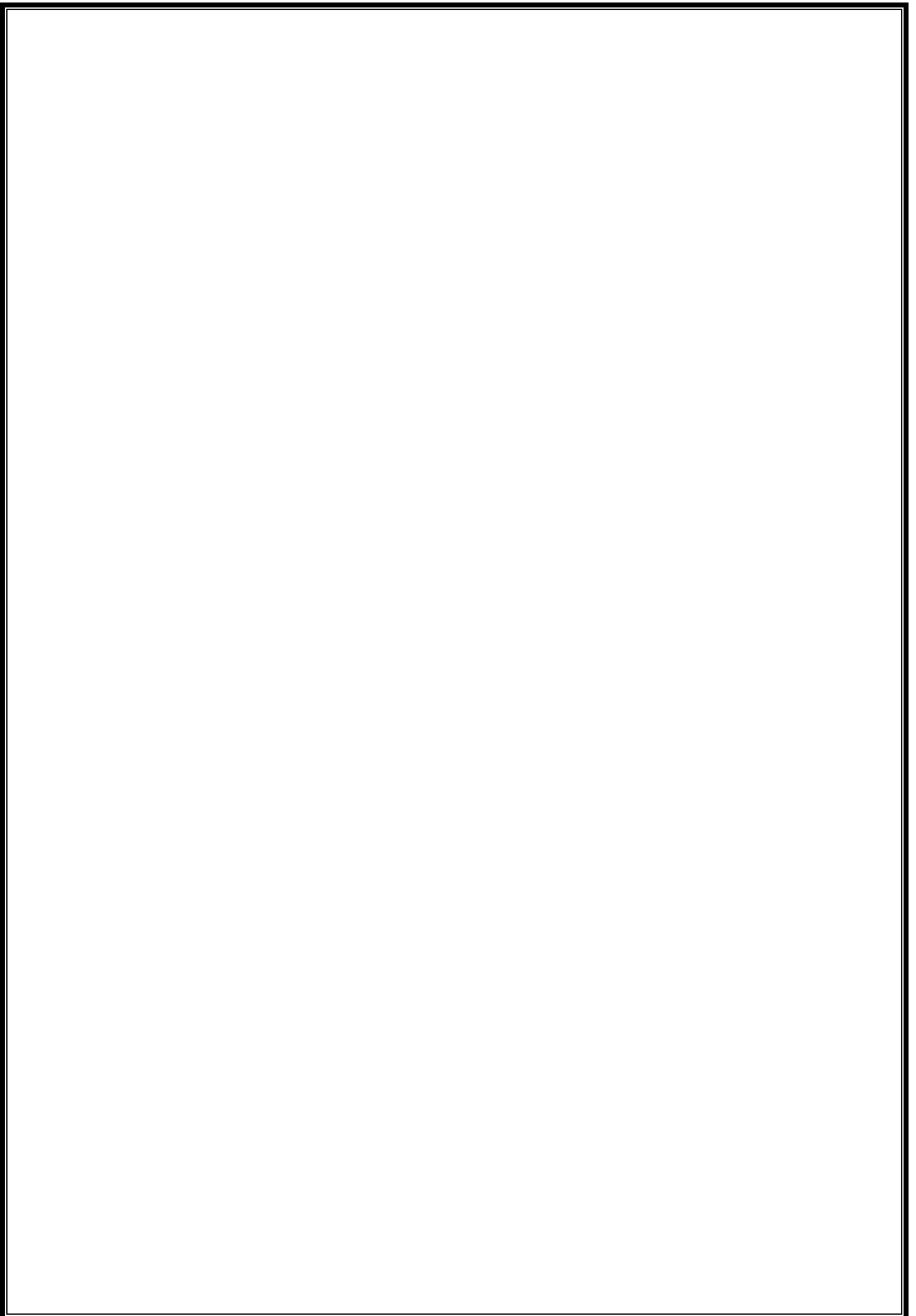
تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين القياديين حتى يصبح الإبداع مجالاً خصباً للتنافس.

تسهيل مهمة الباحثين الذين يقومون بدراسات تتعلق بالنظريات الإدارية حتى يتوافق الجانب النظري مع

الجانب الميداني والتالي يتم تصحيح المسار على أرض الواقع.

وضع خطط جديدة وفاعلة لفتح مراكز عالية الجودة للموهوبين والمبدعين كما هو معمول به في الدول

المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .





# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
5	أولا: الإشكالية
8	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثا: فرضيات الدراسة
9	رابعا: أهداف الدراسة
10	خامسا: تحديد مصطلحات الدراسة
13	سابعا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الأسلوب القيادي رؤية سوسيو مهنية	
19	تمهيد
19	1- أهمية القيادة الإدارية
20	2- أساليب القيادة الإدارية
23	3- مهارات القيادة الإدارية

24	4- الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع
25	5- التصورات الخاطئة لدى القيادة الإدارية عن الإبداع
26	6- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
<b>الفصل الثالث: الإبداع رؤية سوسيوتنظيمية</b>	
32	1- أهمية الإبداع
32	2- أنواع الإبداع
33	3- دوافع الإبداع
33	4- مستويات الإبداع
35	5- مراحل الإبداع
35	6- خصائص الإبداع
36	7- النظريات المفسرة للإبداع
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
39	أولاً: منهج البحث وأدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية
41	ثانياً: مجالات الدراسة
41	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
44	1- التحليل الإحصائي
93	2- تحليل ومناقشة البيانات السيسيو منهجية
93	3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
97	خاتمة
98	الاقتراحات
100	قائمة المراجع والملاحق

رقم الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	1
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	2
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية	4
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	5
49	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)	6
50	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)	7
51	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)	8
52	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)	9
53	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
54	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	11
55	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	12
56	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1-12)	13
57	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	14
58	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	15
59	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	16
60	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	17
61	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	18
62	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	19
63	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	20

	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	21
64	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	22
65	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	23
66	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	24
67	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	25
68	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	26
69	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	27
70	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	28
71	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	29
72	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)	30
73	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)	31
74	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)	32
75	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)	33
76	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)	34
77	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (34)	35
78	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35)	36
79	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36)	37
80	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (37)	38
81	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (38)	39
82	العلاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية إبداع موارد البشرية الربط بين السؤال ( 6 و 25)	40
83	العلاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية إبداع الموارد البشرية الربط بين السؤال (6 و 28)	41
84	العلاقة بين الأسلوب القيادي التشاركي وتنمية إبداع الموارد البشرية الربط بين السؤال (13 و 26)	42
85	العلاقة بين الأسلوب القيادي التشاركي وتنمية إبداع الموارد البشرية الربط بين السؤال ( 17 و 29)	43
86	لعلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية إبداع الموارد البشرية الربط بين السؤال ( )	44

	(19 و 29)	
87	العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية إبداع الموارد البشرية الربط بين السؤال ( ) (19 و 31)	45

# مقدمة

### تمهيد

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات اليوم، نظراً للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها ، بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتسم بكونه عرضه للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية. فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة، حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين، وأدائهم، وتأثيرات البيئة عليهم، وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، خصوصاً في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتغيرات والمتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتشكل القيادة الإدارية محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع لمنظمات. فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية .

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة للجدل ، والفكر الإداري غني بالدراسات التي تبحث موضوع القيادة وهذا دليل على أهمية دور القائد . فالوظيفة القيادية تفرض على شاغلها مسئولية كبرى حيث أن الدور الذي يمارسه القائد هو من أهم العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة في العمل. إن القيادة تعني إدارة الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن المعلوم أن العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمة فهو القادر على فهم التغيرات المحيطة والاستجابة لها ويتطلب أسلوباً معيناً في التعامل لا يقتصر على إصدار الأوامر، ولكن على قدرة القائد على كسب احترام مرعوسيه وثقتهم .ومن هنا أصبح من الضروري التمييز ما بين القائد الناجح وغير الناجح.

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات عظيمة وأصبحت في أمس الحاجة إلى التطور والتغيير والتجديد وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل البقاء فالبقاء اليوم يعني الإبداع. إن الإبداع ليس حصرًا على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم . فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع ، إذا ما أتيحت له الظروف المناسبة، وهذه القدرة تختلف من شخص إلى آخر تبعاً للفروقات الفردية ، ومن هنا يظهر دور القائد في تنمية هذه القدرات وإظهارها للوجود .

فالإبداع يظهر كفكرة تحتاج إلى من يحفزها وينميها وإن لم تجد ذلك فإنها تتلاشى وتختفي. والمنظمات العامة تواجه في ظل التحولات المحيطة جملة من المهام الشاقة المطلوب تحقيقها بأسرع ما يمكن ، وذلك في ظل المطالب الملحة بمزيد من التميز في تقديم الخدمات العامة ، ولن تستطيع هذه الإدارات الوفاء بالتزاماتها الجديدة في ظل الأزمة التي تعيش فيها. فالأزمة هنا ليست أزمة موارد ولكن أزمة إبداع ، مما يحتم عليها البحث عن أفضل السبل المساعدة على رفع درجة قدرات كافة أعضائها على الإبداع والابتكار لمواجهة هذه التحديات ، ولا يحدث ذلك إلا بوجود قيادات ناجحة وطموحة . فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير وتنمية المهارات وإيجاد روح الإبداع لدى التابعين لجعل حاضر المنظمة أفضل من أمسها ومواجهة متطلبات عصرها.

ولقد أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات الى اكتشاف ان فاعلية وكفاءة المؤسسة ترتبط الى حد كبير بفاعلية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري ، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير ، وقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالعنصر البشري لأجل الوصول الى تطور المؤسسة بشكل عام ، حيث ارتبطت التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالموارد البشري الموجود فيها خاصة اهتمام القادة بمرؤوسيهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف .

وعلى هذا الأساس فان إشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤلا حول الأسلوب القيادي وعلاقته بالموارد البشري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة ، والذي يشكل احد المقومات الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة خمسة (5) فصول وهي كالآتي :

الفصل الأول : وتضمن المقاربة المنهجية للدراسة النظرية حيث بدأ بتحديد الإشكالية ، ثم الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف وتحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : خصص للمتغير المستقل تحت مسمى الأسلوب القيادي رؤية سوسيو تنظيمية وذلك باستعراض أهم العناصر التي تخدم الدراسة .

الفصل الثالث : واحتوى المتغير التابع متمثلا وذلك في الإبداع رؤية سوسيو تنظيمية وذلك لتوضيح مختلف العناصر التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

أما الفصل الرابع فعالج الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث احتوى على مجالات الدراسة ( المكانية ، الزمانية ، البشرية ) ، ثم المنهج المتبع في الدراسة ، أدوات جمع البيانات بالإضافة الى عينة الدراسة ، والأساليب المستخدمة في معالجة البيانات الميدانية .

أما الفصل الخامس : فعرض اهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات السابقة.

بالإضافة إلى النتائج العامة المتمثلة في التوصيات والمقترحات وختمت الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع ، والملاحق .

# الفصل الأول

تبرظنا لا ساربدنا لتجهنمنا واقملا

لاوأ: الإشكالية

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ثالثا: فرضيات الدراسة

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا أهمية الدراسة

سادسا: تحديد مصطلحات الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

## الإشكالية :

تعيش المنظمات الحديثة في ظل مجموعة من التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي فرضها التطور الاجتماعي والعلمي والتكنولوجي ، حيث أدى هذا إلى اتساع نطاق عملها ونمو نشاطاتها والتي امتدت إلى ميادين وقطاعات متعددة كالصناعة والتجارة والتعليم والسكن والخدمات وغيرها الأمر الذي وضع جميع هذه المنظمات وعلى اختلاف أنواعها أمام الكثير من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات تبرز أهمية الموارد التي تمتلكها هذه المنظمات سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية ، ويعتبر المورد البشري من أثمن الموارد التي تملكها هذه المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في حياتها من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونحوها ، بالإضافة إلى أن المورد الأكثر تعقيدا ، حيث يحتاج هذا المورد إلى قيادات إدارية قادرة على الاستفادة منه والمحافظة عليه خصوصا في ظل عالم اليوم الذي يتسم بعدم الثبات والتغير المستمر في جميع المجالات .

وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات ، وتعد أساليب القيادة التي يمارسها القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل هذه المنظمات. والقيادة هي إحدى الصفات المتميزة التي تطمح إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور بل إنها تشكلت سمة أساسية لأي تنظيم يسعى للبقاء والاستمرارية.

فمفهوم القيادة الإدارية ظهر منذ القدم وحظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في الفكر الإداري فقد ساهمت الحضارات القديمة في إلقاء الضوء على مبادئ القيادة ومركزاتها ، فقد أولت الحضارة المصرية اهتماما بالمركزية والهرمية في التنظيم وقدمت الحضارة الصينية توجيهات لترشد سلوك القادة ونظام اختيار قدراتهم ، أما الإدارة اليونانية والرومانية فقد وضعت عدة مبادئ لنجاح القيادة أهمها مبدأ الديمقراطية والإدارة بالمشاركة ، كما أضافت الإدارة العربية مبدأ الشورى وتفويض السلطة وركزت على أهمية الأسلوب الديمقراطي الذي يجب أن يتحلى به القادة ، كما اهتمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة بمبدأ التخصص في العمل والتنظيم المركزي والسلطة الرسمية والحوافز المادية فكانت أقرب إلى الرئاسة أما المدرسة السلوكية فأشارت إلى أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح القيادة وضرورة اهتمام القائد بالمرؤوسين وبحاجاتهم النفسية والاجتماعية والسلوكية.

وقد حاولت العديد من النظريات تفسير مفهوم القيادة الإدارية وكان من أهمها نظريات المدخل السلوكي أو ما يعرف بمدخل الأسلوب الذي تصور أن القيادة هي نشاط أو أسلوب يقوم به الفرد في تعامله مع مرؤوسيه .

وقد ركزت معظم المراجع والأدبيات في مجال الإدارة على ثلاث أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأتوقراطية، والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة (الترسلية).

ويعتبر النمط القيادي الأتوقراطي أسلوبا يركز فيه القائد على الفرد بالسلطة وإصدار الأوامر ، أما النمط الديمقراطي فهو أسلوب يقوم على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وافتتاح المجال للمبادرة والإبداع ، في حين أن نمط القيادة الحرة يقوم على الأ مبالاة و الحرية الزائدة .

والقائد الناجح هو الذي له القدرة على لاستخدام الأسلوب القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الإيجابية من بقل القائد نحو مرؤوسيه وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء العلاقات الإنسانية ودية بين المرؤوسين والقادة كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من العطاء والإبداع .

وتعتبر دراسة الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام كبير من كتاب الإدارة والباحثين فقد ركزت الكثير من المجتمعات خاصة في الدول المتقدمة على أهمية الإبداع وإثارة الإيجابية على الفرد والمؤسسة والمجتمع بشكل عام .

فحسب ما جاء في كلمة جيلفورد سنة 1950 "بصفته رئيسا للجمعية الأمريكية لعلم النفس أنه بفحص نشرة الموجزات في علم النفس" تبين أنه خلال فترة ثلاث وعشرين عاما منذ صدورها أن العدد الكلي لمختلف الدراسات النفسية بلغ مئة وواحد وعشرين ألف (21000) عنوان ، يعود منها لبحث الإبداع عامة ، مئة وستة وثمانون (186) عنوانا فقط ، وبذلك تكون نسبة الأبحاث التي تندرج ضمن الإبداع من مجموع الكتب والمقالات الموجودة ضمن فهرس النشرة المذكورة 0,153 % وذلك عبر ربع قرن تقريبا وضمن بحث أكثر حداثة لعالم النفس التشيكي هلافسا أنه يوجد ألفين وأربع مئة وتسعنا عشر عنوانا لدراسات خاصة بالإبداع ، مأخوذ من مصادر متعدد هذا التزايد لعدد الدراسات والأبحاث في مجال يرجع إلى أكثر من سبب : فهو يرجع بالدرجة الأولى إلى تعقد المجتمع المعاصر الذي يتطلب عددا كبيرا من المختصين الجديرين بحل المشكلات التي تتطلب روح الإبداع .(روشكا ، 1989 ، ص11-12 )

حيث أشار جيلفورد في دراسته له الى الحاجة الكبيرة لكوادر تملك المواهب المبدعة وعلى ضرورة تميز أولئك الذين تكمن فيهم القدرة على الإبداع والإخترع ، وفي الوقت نفسه فإن علم النفس والعلوم الإنسانية التي ترجع إليها مهمة دراسة الظاهرة المعقدة للإبداع أصبحت تهتم بهذه الظاهرة لا على المستوى النظري المنهجي فحسب، بل على مستوى تطبيقي، عملي أيضا .

حيث ركزت الكثير من الدراسات على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات ومصادر الإبداع لديهم والنتائج المترتبة عن التفكير الإبداعي خاصة وأن لإبداع أصبح مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى للزيادة في مجال تخصصها ، وذلك في ظل تغيرات العالمية المتسارعة في مجالات متعددة أهمها الخدمات ، الاقتصاد، المال ، وتقنية المعلومات.

وتعد المؤسسات العمومية في الجزائر من بين المؤسسات التي تعاني مشاكل وأزمات وخاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة ، مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية من خلال تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لمواردها البشرية ، حتى يمكن لهذه المؤسسات الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها ولهذا وجب على هذه المؤسسات وعلى قادتها انتهاج أساليب وأنماط قيادية تسعى من خلالها إلى استثمار الطاقات الكامنة والمهارات الإبداعية لمواردها البشرية و إتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات ودية بين المرؤوسين والقادة لأنها عوامل محفزة على العطاء والإبداع .

ومن هذا المنطق يمكن بلورة إشكالية البحث بالتساؤل التالي :

• هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة ؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي كالاتي :

1\_هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

2\_هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الديموقراطي وتنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

3\_هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

**ثانيا - فرضيات البحث :**

انطلاقا من طابع الدراسة والتحليل لموضوع البحث، وبالرجوع للجانب الميداني يمكن بناء البحث على الفرضيات التالية.

**-الفرضية العامة :**

\_ توجد علاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة

**\_ الفرضيات الفرعية :**

1\_ توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية الإبداع في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

2\_ توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الديموقراطي وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة لعمومية للصحة الجوارية بمقرة.

3\_ توجد علاقة بين أسلوب القيادة الحرة وتنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة

**ثالثا\_أسباب اختيار الموضوع**

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من أهميته، كون أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها؛ والإبداع هو العلاج المعتمد لدى المؤسسات التي تسعى لإيجاد مكان لها ضمن المؤسسات المتطورة وكذلك لمواجهة التحديات التي تواجهها ، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبين الأسلوب القيادي المناسب لتسيير المؤسسات العمومية وتأثيره على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية فيها ومن ثم الكشف عن النمط القيادي المناسب الذي يدعم وينمي القدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

كما ان هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أهمها مايلي :

\_ **الأسباب الذاتية :** اندراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي في مجال علم اجتماع تنمية الموارد البشرية والرغبة في فهم الموضوع ودراسته أكثر.

**\_ الأسباب الموضوعية:**

• محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته لما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع وذلك بالدراسات النظرية وتطبيقاتها ميدانيا.

• إثراء البحوث العلمية بالنتائج المتوصل إليها

**رابعا : أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

§ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين هامين، هما الأسلوب القيادي ، والإبداع .

§ تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعها المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في

مجال الأسلوب القيادي وعلاقته بتنمية إبداع الموارد البشرية.

§ أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي للتعرف على النمط

القيادي الذي يساعد على تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية ودفعهم نحو الإبداع.

§ أن هذه الدراسة تسعى إلى زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة عن أهمية إبداع الموارد البشرية والذي

يعتبر الموضوع الأكثر أهمية.

§ إبراز أهم العوامل المساعدة على تنمية إبداع الموارد البشرية نظرا لأهمية هذا الأخير في المؤسسات

العمومية الجزائرية وخاصة المؤسسات الصحية ترتبط بأفراد المجتمع من خلال الخدمات اليومية

المقدمة للمواطن والمشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات ، والبحث عن الحلول المناسبة لها .

**خامسا\_ أهداف البحث :**

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما

يخص هذه الدراسة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها:

\* محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير

المدير إلى مدير قائد

\* فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات

الجزائرية على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة بما جاءت به هذه النظريات.

\* الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة

وفعالية.

\* التعرف على الأسلوب القيادي والإستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات.

\* إبراز الأسلوب القيادي السائد في المؤسسات العمومية الجزائرية و علاقته بتنمية الإبداع فيها.

### سادسا\_ تحديد المفاهيم :

إذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تنسم غالبا بالثبات والحصر والوضوح، فإن الأمر في العلوم الاجتماعية على خلاف ذلك.

فالعلوم الاجتماعية تزخر بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين وتتعدد التعريفات والتصورات التي تعطى لها باختلاف المواقع الإيديولوجية والمذاهب ، والاتجاهات و المدارس الفكرية ، وتعرف بأنها " الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث " .

وانطلاقا من أهمية تحديد المفاهيم سنحاول في هذا العنصر الوقوف على أهم مفاهيم الدراسة.

#### 1\_ تعريف القيادة :

\_لغة : القود في اللغة نقيض السوق ويقال قيده بالإحسان يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد .

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد ، قودا ، يقود الدابة ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام ، ويقال أقاده خيلا بمعنى اعطاه إياها يقودها ، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد.( ابن منظور ، 2001 ، ص 315)

#### \_القيادة اصطلاحا:

أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:  
عرفها ستوغديل أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف" ( جلد، 2002، ص 71)  
ويرى تيد بانها" القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين".( ابو النصر، 200،ص34)

ويقول نيومان ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف".( بلال ، 2004 ، ص22)

تعريف ليكرت " هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم إرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ". ( المغربي وآخرون ، 1995، ص 164 )

"القيادة تفاعل بين القائد والمجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء "الموارد البشرية . ( عدون ، 2004، ص58 )

"القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص" ( منصور ، 1999 ، ص221 )

وفي مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها ، نذكر من بينها :  
تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية" ( غابيين ، 2007 ، ص32 )

وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاؤنا إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"  
\_التعريف الاجرائي للقيادة الادارية

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية كمايلي "القيادة الإدارية تحتاج إلى توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع ثم بلورة هذه الأفكار المبدعة إلى نتائج خلاقة دون أن تتوقف على تسيير العمل الروتيني اليومي والذي يتقنه اقل الإداريين تأهيلا وأدناهم معرفه أو حل المشكلات والذي يأتي في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد تطوير العمل".

## 2\_تعريف الأسلوب القيادي:

"هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم، للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتصنف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط هي النمط الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر"

## 3\_تعريف الإبداع :

\_ الإبداع لغة :

• جاء في المعجم الوسيط أن الإبداع في اللغة العربية يعني أبداع الشيء استخرجه واستخلصه ، حيث أنها تعود إلى الفعل بدع و بدع الشيء : أوجد على غير مثال سابق .

• جاء على لسان العرب من بدع ، وبدع الشيء أي ابتدعه تعني أنشأه وبداء أولاً ، وأبدعت الشيء اخترعه لاعلى مثال السابق وفلان أبدع في هذا الأمر ، أي أول لم يسبقه أحد ( ابن منظور 1994،ص 341)

• والبديع هو الذي لا نظير له ولا مثيل و البديع اسم ممن أسماء الله الحسنى يقول الله عز وجل " بديع السموات والأرضوا إذا قضى أمرا يقول له كن فيكون " ( البقرة ، آية 117 )  
كذلك جاء في التنزيل " ما كنت بدعا من الرسل " ( الاحقاف ، آية 9 ) .

#### \_ الإبداع اصطلاحا :

• النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول الى فكرة ثم الى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال .

• طاقة فكرية هائلة فطرية في أساسها ، اجتماعية في نمائها مجتمعية في انتمائها ( السويديان، 2007،ص 17) .

• الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي ، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير ( عيد ، 2008 ، ص 14) .

• الإبداع هو توليد طرق وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة المرونة تجاهها واتجاه المشكلات والحالات التي توجد للفرد أو منظمة وبشكل منفرد وغير مألوف .

• عرفه ( DURKER ) بأنه تغير في النتائج الواردة بلغة في القيمة الاقتصاد والرضا عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ( بن عنتر ، 2008 ، ص 148 ) .

• تعريف جلفورد الإبداع هو تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة ، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ( رشوان ، 2002،ص 13) .

• الإبداع هو عملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما ثم تكوين بعض الأفكار والفروض التي تعالج تلك المشكلات واختيار صحة هذه الفروض وإيصال النتائج للآخرين

• التعريف الإجرائي للإبداع :

الإبداع هو المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد حيث تمكنه من إنتاج فكرة جديدة مميزة قابلة للتطبيق بهدف حل المشكلات أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

## سابعا\_ الدراسات السابقة :

### 1\_دراسة صبرينة ترغيني :

حيث جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغييرات بيئة العمل السريعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها. \_ وتجلى هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية مجمع صيدال .

\_ واستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات ارتباطا وتأثيرا .

وقد تم جمع البيانات من ( 74 ) مديروا إداريا في مجمع صيدال، بالاعتماد على الإستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التحدي والنسب المئوية لنماذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير.

وتمت المعالجة (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط، وقيمة (F) الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة والخروج بمقترحات بصدد الدراسات المستقبلية

2\_دراسة رمضان عمومن : علاقة الأنماط بمستوى الإبداع الإداري والتطوير لتنظيمي للمؤسسات الجامعية (دراسة وفق الشبكة الادارية لبلاك وموتون )

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات ( كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة ، مدة العمل العمل، المستوى التعليمي) .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبيان الدراسة بناء على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تحوز عليها على عينة مكونة من 360موظف إداري بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل الاستبيان ومعالجته باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال .  
 - مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مماكّون اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية  
 - لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري و اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية .

- توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي .  
 - من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في الجامعة ، وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين ، مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة و المشاركة

فيها ، والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية و إدارة الموارد البشرية، وكيفية تطويرها في المؤسسة  
 3\_دراسة هيثم محمد العطار : مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين بجامعتي الأزهر والإسلامية .حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى "التمكين الإداري" وعلى مستوى "الإبداع الإداري" لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة.

ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية 69 شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر ( 97 ) شخصا ، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة ( 266 ) شخصا ، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تموزع 266 استبانته وبلغت نسبة الاسترداد ( 75% )

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري" لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%، بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51% ، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر وأوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

4\_دراسة نجوى بن مرضاح : جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات ، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة، و على أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة . وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة .

ومن خلال عدد العينة التي بلغت ٢٣٨ مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان ، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية ، وحساب المتوسط المرجح ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة ، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا ، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا ، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية ( المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية ) على بعض أبعاد الإبداع الإداري ، كما وجد

أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري ( حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع ) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري ( حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة .

وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي و الموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد

. كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها : قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد .

\_التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح لنا من الدراسات السابقة انها تتفق جزئيا مع الدراسة الحالية وتختلف معها في عدة نقاط كما ان هناك نقاط متعددة الاستفادة منها .

أولا \_ اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأهمية والأهداف والأساليب وكذلك في الفرضيات ومجالات الدراسة ، المكاني ، الزماني ، البشري باعتبار ان الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسات ليس نفسهم ، وكل هذا نتيجة اختلافهم في احد المتغيرات ( التغير المستقل أو المتغير التابع ) وكذلك الاختلاف في النتائج المتوصل خاصة إحصائيا .

ثانيا : واتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في النقاط التالية :

□ أداة الدراسة التي تمثلت في استمارة الاستبيان .

□ المنهج المستخدم ( المنهج الوصفي ) .

□ الأساليب الإحصائية

ثالثًا: أما جوانب الاستفادة من هذه الدراسة كانت كالآتي /

استغلالها في بناء الجانب النظري للدراسة من خلال :

□ تحديد الإشكالية

□ الاستعانة بها في وضع أسئلة الاستمارة

□ خطة البحث

□ صياغة فرضيات الدراسة

كذلك تم الاستفادة منها في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال طريقة تحليل النتائج المتوصل إليها .  
ويعد تنوع الدراسات السابقة وتعددتها وتناولها جوانب متعددة من العمليات قد أثرى المكتبة بالكثير من  
المراجع التي ساعدت في توجيه هذه الدراسة باعتبارها بوصلة أي باحث في الدراسات التي يجريها .

# الفصل الثاني

ة يميظ نويوس ير مدايق لبولداً ا

---

**تمهيد:**

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال " :كن قائداً وليس مديراً "لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضاً على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائداً، ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

**1\_ أهمية القيادة الإدارية :**

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية إدارية في كل المنظمات أيًا كان نشاطها . فالقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة في وجود قيادة ناجحة وفعالة.

وزدادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي، وتزايد أعداد الأفراد واختلاف احتياجاتهم، وتعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها لهم، فأصبحت القيادة الإدارية عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها، وفي المجتمع وتطوره.

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في الجوانب والأدوار التي يمارسها القائد في كل نشاط إداري في المنظمة

وهي : (زايد، 2013 م، ص 18\_ 20 )

**أ - الجانب التنظيمي:**

يمثل هذا الجانب المهام والأدوار الرسمية للقائد الإداري في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة ومتابعة. فيقوم القائد برسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. كما يقوم بتقسيم العمل والأنشطة المختلفة حسب الخبرات والكفاءات، وتحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية، والعمل على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف، وخلق روح الفريق المتكامل، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود الموظفين، واستغلال الطاقات والإمكانات وتذليل الصعوبات. وللتأكد من نجاح واستمرار العمل لابد من متابعة ورقابة تنفيذ الخطط، والبرامج، والأداء، وتحديد جوانب القصور والعمل على حلها.

**ب - الجانب الإنساني**

يهتم القائد في هذا الجانب على إقامة علاقات إنسانية، والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين من جانب، وبينه وبين الموظفين من جانب آخر. فتقوم هذه العلاقات على أسس التفاهم، والثقة، والمشاركة، والاحترام وإشعار الموظفين بالأهمية والتقدير.

**ج - الجانب الاجتماعي**

يعمل القائد في هذا الجانب على الاهتمام بقيم، وعادات، وتقاليده المجتمع وتقديرها وأخذها بعين الاعتبار. كما يهتم بالجماعات غير الرسمية سواء كانت داخل المنظمة من الموظفين، أو من خارجها من جماعات المصالح والنقابات وغيرها. فيقوم بالتواصل معهم، والتعرف على آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم، والعمل على ما يمكن تحقيقه بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة.

**د - الجانب الخاص بالأهداف :**

يتطلب هذا الجانب من القائد تحديد الأهداف، والأولويات، والمهام المطلوب إنجازها، وربطها بأهداف المجتمع. والتوفيق والموازنة بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة، وبين نشاط المنظمة والتعامل معها بحكمة بما يحقق المصلحة العامة.

**2- أساليب القيادة الإدارية :**

تعددت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة ، والتي توصلت الى تصنيفات متعددة ، وأراء مختلفة ومتنوعة لتلك الأنماط ،حيث تختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها ومن هذه المعايير نجد :

- تصنيف القيادة من حيث الطريقة اختياريهم كقادة معينين من السلطة التنفيذية العليا ، وقادة ويتم اختياريهم من بين حقوق الجماعة التي يقودونها .
  - كذلك يصنف القادة من حيث ميولهم الاجتماعية واتجاهاتهم الشخصية ، كما يصنفون أيضا من حيث نوعية العلاقات الاجتماعية التي تربطهم بأفراد الجماعة التي يقودونها الى قادة ذوي ميول تسلطية ، وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع .
- وهناك وجهات نظر أخرى حول أنماط القيادات وأنواعها ، فمن حيث الدافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات ايجابية وقيادات سلبية
- ومن حيث تفويض السلطة يمكن تقسيمها أيضا إلى قيادات مركزية وأخرى لامركزية ، كذلك قيادات رسمية وأخرى غير رسمية ( النمر وآخرون ، 2006 ، ص 32 ) .
- وستكتفي هذه الدراسة بتناول الأنماط القيادية الأكثر شيوعا في الفكر الإداري وهذه الأنماط هي

## 2\_1\_ الأسلوب القيادي الأوتوقراطي :

طبقا لمفهوم القيادة الأوتوقراطية ، أو التحكمية ، أو التسلطية فان القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه لتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة ، ولضمان التزام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات دون مناقشة يلجأ المدير أو القائد الى أسلوب الترهيب ، أو التخويف سواء تلميحا أن أو تطبيقا حيث يستمد قوته في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بطريقة رسمية .

ويرى ماكجريجور ان الأسلوب القيادي في هذه الحالة يركز على كون الشخص العادي ليس ناجحا ، وان أسلوب القيادة الأوتوقراطية يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا والفخر المصاحب للتصرف والمشاركة في اتخاذ القرار ، وأنهم يعملون فقط لخوفهم من العقوبة ( الجميلي ، 2008 ، ص 24 ) .

كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين ، وفي ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار ، كما انه يؤدي الى الصراع ، وعدم التعاون والاستقرار والرضا الوظيفي بين العاملين ، وتدني الإنتاجية على المدى الطويل . ( طحطوح ، 2016 ، ص 25 )

## 2\_2\_ الأسلوب القيادي الديمقراطي ( التشاركي ) :

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على مبدأ المشاركة و تفويض السلطة كما يتميز بمباشرة الأعمال من خلال حماية التنظيم ، وبالتالي فهو يركز على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة ، والمشاركة بالإضافة الى تفويض السلطة ، مما يشعر العاملين بالالتزام اتجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسؤولية

، وهذا الأسلوب من القيادة يبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الكفاية والإنتاجية ، فالنمط القيادي التشاركي يقوم على أساس إشباع حاجات المرؤوسين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وقد اورد ياغي خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي (التشاركي) تتمثل في :

§ نموذج القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار ، وذلك بطرح المشكلة أمام مرؤوسيه وطلب المشاركة في إيجاد الحل لهذه المشكلة.

§ نموذج القائد الذي يحدد المشكلة ، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض السلطة لمرؤوسيه .

§ نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ، ولكنه يحرص على اشارة الحوار ، واذا لقي استياء من المرؤوسين يقوم بتعديله.

§ نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة اكبر من المشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

§ نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، أي قرار يكون مقبولا ومتفقا عليه من قبل المرؤوسين ( ياغي ، 1996،ص130 )

### ثالثاً : الأسلوب القيادي الحر :

ويسمى بالنمط التسيبي، أو النمط الترسلّي، حيث أنه على النقيض من القائد الأوتوقراطي، فإن القائد الترسلّي يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ قرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك.

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمر، والقائد الحر ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة ( الخطيب، 2004 ،ص42 ).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف

العامّة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً ( الشريف، 2001، ص 19)

ولهذا فإن القائد الحر يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل ينهوحي سلبياً، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الضرورة. ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية. ( الشريف، 2001، ص 13 )

### 3 \_ مهارات القائد الإداري :

تعتبر القيادة عمل محدد ودقيق لذلك تتطلب من القائد اكتساب عدد من المهارات التي تجعله قادراً على ممارسة مهامه وأدواره .

والمهارة هي : "القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة، وسهولة، وسلامة، وأمان." وتظهر المهارة أثناء العمل والممارسة، فهي لا تكتسب لفظياً وإنما تكتسب عن طريق الدراسة، والفهم، والمعرفة، ثم التدريب على ممارستها ( أبو النصر، 2009، ص 60 ) واتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري هي: (الوليد، 2009، ص 253 )

#### 3\_1\_ المهارة الفنية :

يقصد بها قدرة القائد على أداء تقان عمله، ومعرفته وفهمه للأنظمة والقوانين واللوائح، والإلمام بطبيعة مهام الموظفين، وفهم خطوات عملهم، ومراحله، ومتطلباته، وكذلك قدرته على استخدام المعلومات وتحليلها، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.

#### 3\_2\_ المهارة الإنسانية :

تعني قدرة القائد على التعامل الفعال مع الآخرين من خلال تفهم سلوك الموظفين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، ومعرفة العوامل المؤثرة على سلوكهم .

**3\_3\_ المهارة الفكرية:**

المقصود هنا قدرة القائد على دراسة، وتحليل، وتقييم المواقف والمشكلات، واختيار الحلول المناسبة. كذلك المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين، وتقبل أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب المتغيرات والظروف.

**3\_4\_ المهارة التنظيمية:**

تعني قدرة القائد على النظر للمنظمة باعتبارها نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافها وأنظمتها، وخططها، والعمل على بناء الاستراتيجيات، وتنمية السياسات واعداد الخطط، وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة. كذلك لا بد من إجادة أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات، وتنسيق الجهود وإدراك التغييرات في أي جزء في المنظمة وأثرها على بقية المنظمة.

**4- الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع**

إن القائد المبدع يلعب دوراً أساسياً في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين و كذا تتميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله و يحسن التصرف و هو محفز و دافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة و إن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز و تشجيع العاملين على الإبداع تتمثل في ما يلي :

**1\_ تحديد و توضيح الأهداف للعاملين:**

تعد الأهداف الواضحة و المحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم فهو إذن ذو علاقة مباشرة و ايجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة فهي تساعد على تركيز العاملين جهودهم باتجاه معين ، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل ، فوجود رؤية و أهداف واضحة يجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة و التي ستركز على جهود العاملين و على إبداعاتهم لتحقيقها

**2\_ تمكين العاملين:**

لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة و الذي يعبر عنه بالقيادة أو المشاركة أو المتفوقة و التي تعتبر عنها بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم ، و لقد تعددت الكتابات المتناولة لهذا

الموضوع لما له من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين و تمكين العاملين بأنه منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات و تفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الجدية في اتخاذ القرار للعاملين .

حيث هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين و الإبداع حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم و عزيمتهم و كذا قدرتهم على تحمل المخاطر و إطلاق طاقاتهم الإبداعية

**4\_ الحوافز :**

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك و التصرف المطلوب الذي يتحقق بالتباعد حاجات الفرد .

تتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة أي أنها تحث العاملين على العمل المستمر و جعلهم يؤدون العمل بشكل إبداعي .

**5\_ التدريب :** يعد التدريب من الممارسات المشجعة و المساهمة في خلق الإبداع بالمؤسسة وهو عملية مستمر لكسب الفرد معرفة و القدرة على أداء وظيفة معينة و بلوغ هدف معين.

#### 5- التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع:

هناك بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومروسيهم المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي:

- Ø صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
- Ø الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.
- Ø الاعتقاد بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات ضخمة يصعب توفيرها.
- Ø التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع، تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
- Ø الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسئولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد الذين لديهم سمات مختلفة فريدة و استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها.
- Ø ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسئولية الإبداع والابتكار .

(العساف، 2004، ص 50)

**6- العوامل المؤثرة في النمط القيادي :**

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي، عوامل تخص القائد نفسه، وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، والثالثة تخص الموقف والبيئة.

1- **عوامل تخص بالقائد نفسه :** إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:

نظام القيم الذي يؤمن به حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

مدى ثقته في مرؤوسيه فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

**ميول القائد الشخصية** حيث تختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها. ( الصرن ، 2001 ، ص155 )

**2\_العوامل الخاصة بالمرؤوسين :**

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:

-ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.

-توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

-توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.

-توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

-توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.

-توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

كفاءة الجماعة فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها.

**طبيعة المشكلة ذاتها:** يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة والعكس صحيح. ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في (الصرن ، 2001 ، ص 156) :

- \* رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين.
- \* زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير.
- \* تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- \* تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- \* المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين

### 7- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية :

القيادة كمفهوم ناقشه الفكر الإداري عبر الزمن و تم تحديده في النظريات التالية:

#### 1-7-1- النظريات التقليدية:

##### أ- نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية تقوم على الافتراض القائل بان التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية، وان هذه المواهب و القدرات لا تتوفر في كثير من الناس. ( العجمي ، 2008 ، ص 31)

##### ب- نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن 20 ،تفترض فاعلية القيادة أنها تتحد بتوفر خصائص و سمات معينة وقد تم تحديدها كالاتي : ( قنديل ، 2010 ، ص 43 )

ن **السمات الشخصية :** تتعلق بدرجة استقلالية الفرد،الثقة بالنفس،المصداقية ،قوة العزيمة.

ن **الذكاء و المقدرة :** تتمثل في التقدير الصحيح للأمور وكذا عواقبها و القدرة على تحليل المواقف.

ن **صفات مرتبطة بالمهام:** أي القدرة على توزيع المهام و المسؤوليات

ن **الخلفية الاجتماعية :** وترتكز على التعليم،الطبقة الاجتماعية،المركز المالي،الخبرة الوظيفية.

ن **الصفات الجسمانية :** تتعلق بالمظهر ،الطول ،القوة البدنية،سلامة الجسم من الأطراف.

الصفات الاجتماعية :كالقدرة على قيادة الآخرين،تحمل المسؤولية،قدرة الإشراف.

## 7-2- النظرية السلوكية ( مدخل الأسلوب ) :

بسبب فشل نظرية السمات و الانتقادات التي تم توجيهها لها، قام الباحثون بتحويل اهتمامهم الى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث لا يفعلونه و كيف يفعلون ذلك.

من مسلمات هذه النظرية أن القادة لا يولدون و إنما يصنعون، و ان القادة الناجحين مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه، و بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حيث تم التركيز على تطوير القادة العسكريين ( حريم ، 2005 ، ص 203 ).

و في هذا الإطار سوف نتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي و نجد من بينها أوهايو، دراسات ميتشغان، ماك غريغور، ونظرية الشبكة الإدارية و هذه الدراسات هي كما يلي :

**دراسة جامعة أوهايو:** حيث تعد من أكثر النظريات السلوكية شمولاً ، وقد نتجت عن بحث بدا في

الأربعينيات من القرن العشرين حيث قام فريق من جامعة أوهايو بإجراء أبحاث ودراسات مكثفة واستمرت سنوات و من أبرز رواد هذه النظرية فليشمان وشورتل حيث تمكوا من خلال هذه الدراسات الى تحديد بعدين لسلوك القائد هما:

• حيث يهتم البعد الأول بدراسة سلوك القائد من حيث العلاقات التي يتمتع بها مرؤوسيه ومدى تقديره للآخرين واحترام مشاعرهم وتفهمها ومعرفة أفكارهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومعاملة المرؤوسين بمبدأ العدل والمساواة والاهتمام براحتهم ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصال في الاتجاهين من اعلى ومن ادنى والعكس ، مما يؤدي الى تحقيق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه

• البعد الثاني ويعتم بسلوك القائد من حيث المبادرة بوضع إطار للعمل وتنظيمه وهذا البعد يدرس رؤية القائد في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه وتحديد أدوارهم في انجاز الاهداف وبناء قنوات اتصال واضحة وتوزيع العمل والرقابة وغيرها من المهام الادارية ويمكن عرض الأساليب القيادية لدراسات جامعة أوهايو في الشكل التالي :

**دراسات ميتشغان وماك غريغور:**

أ\_ **دراسة ميتشغان:** أجريت هذه الدراسة في الوقت الذي أجريت فيه دراسات جامعة أوهايو السالفة الذكر حيث بدأت جامعة ميتشغان بإجراء برنامج من الأبحاث المكثفة حول القيادة من قبل كل من كان وليكرت . وتم التوصل الى بعدين أساسيين للقيادة هما الاهتمام بالعامل والاهتمام بالإنتاج حيث يتصف البعد الأول بالتأكيد على فردية العامل والاهتمام بحاجته الشخصية . أما البعد الثاني فيركز على عملية الإنتاج والنواحي الفنية في العمل (حريم ،1997، ص 273 )

ومما سبق يلاحظ ان دراسة ميتشغان فضلت القادة الذين يظهرون النمط القيادي المركز على العامل عن أولئك الذين يركزون على الإنتاج وبالتالي فان دراسات ميتشغان تختلف عن دراسات اوهايو والتي فضلت القادة الذين لديهم مستويات عالية في كل من النمطين وليس في نمط قيادي وحيد ولكن كلا الدراستين ربطت الأنماط القيادية مع الفاعلية التنظيمية .

**ب \_ نظرية ماك غريغور:** تستند هذه النظرية على فروض بشأن طبيعة السلوك الإنساني فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه من صنفين  $X \cdot Y$  و كلاهما له خصائص محددة تميزه عن الآخر، فيما يخص الصنف الأول  $X$  من خصائصهم أنهم كسولين لا يحبون العمل و طموحهم ضئيل عكس  $Y$  فهو إنسان ايجابي له القدرة على ممارسة درجة عالية من الإبداع.

### الشبكة الادارية :

إن نظرية الشبكة الإدارية عبارة عن دراسة مكملة لما قامت بهما أبحاث جامعتي اوهايو و ميتشغان الأمريكيتين ، وقام بهذه الدراسة العالم روبرت بلاك و جيني موتون في اوائل الستينات يركز السلوك القيادي في هذه النظرية على جانبين هما الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعامل، ويندرج ضمن هذه النظرية خمسة أنماط للقيادة، قام الباحثان بلاك و موتون *black et mouton* بوضع نموذج عرف بالشبكة الإدارية و هي مصفوفة مربعة من تسعة أسطر و تسعة أعمدة. ( حريم ، 2005 ، ص 203 ) و تتضمن هذه المصفوفة واحد و ثمانون أسلوبا قياديا تم استخلاص منها خمسة أساليب أساسية و هي :

أ - أسلوب القيادة الضعيفة وهنا اهتمام ضعيف بالعاملين و الإنتاج معا.

ب - أسلوب القيادة المتسلطة أي اهتمام عالي بالإنتاج و عدم التركيز على الجوانب الإنسانية.

ت - الأسلوب الاجتماعي فالتركيز يكون نحو العلاقات و الجوانب الأساسية و إعطائها الأولوية في العمل.

ث - أسلوب قيادة الفريق و التركيز يكون عالي على الجوانب الإنسانية و كذا الإنتاجية.

ج - أسلوب القيادة المتوسطة ولذلك تسمى بشبكة التطوير التنظيمي ، حيث أن بلاك و موتون بلورا

نموذجهما في القيادة اخذين في اعتبارهما نوعين من السلوك اليادي

-اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد

-اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج

تعرض هذه الشبكة شرائح مختلفة لاهتمام القائد بالبعدين السابقي الذكر ، وتندرج أجزاء الشبكة

مقياس من لكل من العمل والأفراد وترى هذه النظرية أن القادة يمكن اعتبارهم أكثر فاعلية عندما يكون

لديهم اهتمام عالي ومتوازن لكل من الأفراد والعمل معا و من خلال هذا النموذج فان كل قائد يمكن أن يكون لديه موقع ممكن على هذه الشبكة الإدارية والقيادية .

### نظرية المسلك والهدف :

فكرهما هي كيفية تأثير القائد على إدراك المسؤولين لاهداف العمل وكذا أهدافهم الشخصية والروابط بين مجموعتي الأهداف أي أن النظرية تسعى لتفسير تأثير القائد على دافعية العاملين ورضاهم وبالتالي على ادائهم. ( الشرفي ، 2013،ص 21 )

تطورت هذه النظرية لتوضيح سلوك القائد واداء العاملين فطبقا لهذه النظرية فانه على القائد زيادة الدافعية لدى المرؤوسين لتحقيق اهدافهم الشخصية وكذلك اهداف المؤسسة ، وتؤكد النظرية ان سلوك القائد يجب ان يكون حافزا للتابعين نحو العمل وتحقيق الاهداف وتأثير السلوك عليهم يتناسب بشكل طردي كلما كان له تأثير على التوقعات التي يمكن بناؤها لتحقيق الاهداف ، والقادة الاكثر فعالية هم الذين يضعون الطريق الذي يجب على الرؤوسين اتباعه لتحقيق اهدافهم.

- من خلال هذه النظرية يمكن استخلاص اربعة انماط من القيادة وهي : ( حريم ، 2005، ص 15

- القيادة الموجهة : القائد هنا يعطي التعليمات والتوضيحات حول طرق القيام بالاعمال وانجازها وتحقيق الاهداف

-القيادة المشاركة : تتميز بان القائد يستشير العاملين وياخذ بادائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار ويفوض لهم بعض الصلاحيات

-القيادة الداعمة : تتسم باهتمام القائد بالعاملين ويركز على بناء علاقات جيدة مع العاملين ويهتم بقضاياهم

-القيادة المهمة بالانجاز : يصنع القائد أهدافا طموحة بيدي ثقته بان العاملين سيحققون درجة عالية من الأداء .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة الداعمة تؤدي إلى رضا عال ودافعية لدى الرؤوسين ، بينما المشاركة تؤدي إلى رضا ودافعية وكذا القيادة الموجهة تؤدي إلى رضا ودافعية عندما يكون العمل صعبا

# الفصل الثالث

## الإبداع رؤية سوسيو تنظيمية

1- أهمية الإبداع

2- أنواع الإبداع

3- دوافع الإبداع

4- مستويات الإبداع

5- مراحل الإبداع

6- خصائص الإبداع

7- النظريات المفسرة للإبداع

**1\_ أهمية الإبداع :**

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

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة . (النمر وآخرون ، 1992 م، ص 62)

**2\_ أنواع الإبداع:**

يمكن تحديد نوعين من الإبداع

- 1\_ **الإبداع الإداري** : و هو إبداع يشتمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي و مختلف العمليات و السياسات و استراتيجيات جديدة و نظم و رقابة جديد و كذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلا ( عكروش ، 2004، ص 75) .
- و الإبداع الإداري يضم إبداعا هيكليا أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعا في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه إبداع داخلي و الإبداع الذي يكون من خارج المؤسسة يسمى إبداع خارجي .

**2\_ إبداع فني** : و يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج و يطلق

عليه الإبداع التكنولوجي و يتضمن:

أ\_ إبداع في إنتاج منتج جديد : أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة و يعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل. (أوكيل، 1994، ص 34)

ب\_ إبداع في طريقة الإنتاج : هو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج او في تقديم الخدمات أي في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج و زيادة المبيعات من جهة كما يعبر بأنه تبني الطرق المعمول بها من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليها ( بلوناس، 2008، ص 166).

### 3\_ دوافع الإبداع :

أن أهم الدوافع التي فرضت على المؤسسات وادارتها على مختلف المستويات لتبني الابداع أسلوب ومتهجاً مايلي :

\_ التغييرات في البيئة التنافسية وتزيد المستجديات البيئة التي تواجه المؤسسات ، ما يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع من أجل مواكبة التغييرات والتحديات ، ولايجاد وتطوير حلول وأفكار و آراء جديدة تمكنها من النمو الديمومة .

\_ زيادة التحديات والضغوط والمنافسة الشديدة ، وانفتاح العالم نتيجة للعولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة.

\_ المسؤولية الاجتماعية : وذلك نظراً للعلاقات المتداخلة والمتبادلة بين المؤسسات ومواردها البشرية ، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر واعياً ومرونة ، وتعمل على زيادة اسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات مواردها البشرية من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع .

### 4\_ مستويات الإبداع :

\_ يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات وهي :

#### 1\_ الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي تحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول يحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي :

Ø المعرفة والعلم : بذل الوقت الكبير لإتقان العمل ، والتعليم الذي يؤكد على المنطق .

Ø الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضروري عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

Ø الشخصية : الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة .

## 2\_ الإبداع ا على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم ، دائرة ، لجنة،،) كما أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتعامل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها من الأمور ، ولا شك ان التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ، هذا يتأثر بإبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية :

2\_1\_ الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم ، وأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .

2\_2\_ المشاركة الآمنة أن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على تغيير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناتج .

2\_3\_ الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل ، على تحديثها بشكل مستمر .

2\_4\_ دعم ومساندة الإبداع : حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة او المنظمة .

## 3\_ الإبداع على مستوى المنظمة :

لا بد من التأكيد مرة على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة ، بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية :

I ضرورة إدراك أن الإبداع والزيادة تحتاج الى أشخاص من ذوي التفكير العميق .

II ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية .

III ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها .

IV ضرورة تنمية المهارات الإبداعية واحتضان الأفكار الإبداعية .

#### 4\_ مراحل الإبداع:

إن الإبداع باعتباره صياغة الفرضيات، واختبارها والتوصل إلى النتائج جعل البعض ومنهم من يهتم بعملية الإبداع ودراسة وتحليل المراحل التي تمر بها وقد حدد أربع Wallas والاس أربعة مراحل تمر بها هذه العملية وهي كما يلي

**v مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القرارات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة ( العساف، 2004، ص 21)

**v \_ مرحلة الإحتضان:** وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عالمً إلهاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، إن حل المشكلة سوف يحدث عندما يكون لشخص غير مشغول به، وهذه الفترة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان (الصافي، 1997، ص 51)

**v مرحلة الإشراف:** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتها وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون.

**v مرحلة التحقق:** وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي

لحل المشكلة ( العساف، 2004، ص 36 )

#### 6\_ خصائص الإبداع

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

-الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

-يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

-يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

-الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

-الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

-الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

-تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

-الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

-إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب

إلى نتيجة إبداعية (عيد ، 2008 ، ص 15)

## 7\_ نظريات المفسرة للإبداع :

7\_1\_ نظرية سيمون ومارتيش (simon \_ march 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع على أنه معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات اذا تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعبدة مراحل هي :

وجود فجوة .

عدم رخاء .

بحث ووعي وبدائل ومن ثم إبداع ، و ارجعا الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية ( التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية وعوامل داخلية .

### 7\_2\_ نظرية هارفي ومل ( harvey et mill ) :

تم التركيز في هذه النظرية على مدى استخدام المؤسسات واعتمادها على الحلول الروتينية وكذا الحلول الابداعية بما يعرف بالحالة والحلول ، فقد وصف كل من هارفي وهيل انواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات التي تعترض المؤسسات وتحديد ما تحتاجه من فعل لمواجهةها وبالتالي اختياري الحل الأمثل ، كما اعتبر هارفي ومل أن الحلول الروتينية يتم استخدامها لمعالجة المشكلات التي قد تم التصدي لها من قبل ، في حين ان حلول الابداعية هي لم يتم استخدامها من قبل في معالجة المشكلات واعتبر أن هناك عوامل مؤثرة في الحلول الابداعية مثل :

\_ حجم المؤسسة .

\_ عمر المؤسسة .

\_ درجة المنافسة .

\_ درجة التقييم التكنولوجي .

\_ درجة الرسمية الاتصالية .

وبالتالي قدم الى جانب المشاكل والحلول المناسبة لها مجموعة من العوامل التي تقف أمام تلك الحلول وبالتالي عدم تحقيقها .

### 7\_3\_ نظرية جيلفورد في الابداعي :

\_ غالب ماتنسى هذه النظرية بنظرية السمات او العوامل حيث تستند بشكل أساسي الى العقل ، وتتساوى في ذلك مع منطلقات سبيرمان وترسون ، أن جيلفورد أدخل الخصائص الاستعدادية مثل الطبع والدافعية ، التي تربط بالإبداع و إلا أنه لم يولها اهتمام كافي .

\_ لقد ميز جيلفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي ، هي : الطاقة المرونة والأصالة والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات .

ولقد صنف العوامل الإستعدادية للتفكير الإبداعي (الإنتاجي) حسب وجهة نظر جيلفورد في مجموعة

الاستعدادات (الافتراضية) المبدعة (رشوان ، 2002 ، ص 13).

# الفصل الرابع

ة يي نلايم ل اقسار لملالة يجهنم ل تلاء لوللا

منهج البحث وأدوات الدراسة وأساليبها الاحصائية

ثانيا: مجالات الدراسة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة ، يأتي الجانب الميداني لدراسة الأسلوب القيادي وعلاقته بتنمية إبداع الموارد البشرية وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بالمنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستعملة فيها ثم مجالات البحث والعينة وكيفية إختيارها ، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات .

أولاً \_ منهج وأدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية :

### 1\_ منهج الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة.

**فالمنهج** : هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها هذا الموضوع ( خير الله ، 1992 ، ص45)

إذن المنهج الوصفي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا معرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية إبداع الموارد البشرية إلا من خلال وصف الواقع .

يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص دلالتها انطلاقاً من تحديد

مشكلة البحث ووضع الفروض ثم اختيار العينة وأساليب جمع البيانات، ووضع قواعد لتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة، ( بوحوش ،الذنيبات، ص137) ،ويظهر استخدام المنهج الوصفي من خلال:

ü جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بالبحث من حيث المصادر والمراجع.

ü كذلك مناقشات أهل الاختصاص من أساتذة من جامعة بسكرة وخارج الجامعة حول موضوع البحث .  
تحديد وصياغة التساؤلات.

ü ضبط مجتمع البحث.

### 2\_أدوات الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات التي تكون مناسبة لمشكلة البحث المطروحة ، انطلاقاً من كون أداة جمع المعطيات تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة و الواقع المراد دراسته من جهة أخرى .( أنجرس ،2004، ص234) ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة أساسية ، بالإضافة الى المقابلة.

أ\_ **الاستبيان** : تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ، حيث يمكن تعريفها كما يلي " هي لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة بعد تصميمها بشكل

صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث ان يوليها اهتمامه وبخاصة ان الافتراضات التي تتحول الى أسئلة ضمن الاستمارة يشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس" ( تركي ، 1984 ، ص131).

وهو وسيلة جمع البيانات ، حيث تستعمل كثيرا في البحوث الاجتماعية .  
وقد اشتمل الاستبيان في هذه الدراسة على ثلاث محاور تمثلت في الآتي:

\_ **المحور الأول** : البيانات السوسيو مهنية ، واشتملت على البيانات التالية ( الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، المهنة ، الاقدمية ) .

\_ **المحور الثاني** : الأسلوب القيادي وتضمن الأبعاد التالية ( الأسلوب القيادي الأوتوقراطي ، الأسلوب القيادي الديمقراطي ( التشاراكي) ، و الأسلوب القيادي الحر .

\_ **المحور الثالث** : وتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع و المتمثل في الإبداع .

**ب\_ المقابلة** : إضافة الى الاستمارة استعملت المقابلة في هذه الدراسة .

والتي تعرف بأنها " تفاعلا لفظيا يتم عن طريق موقف متواجه يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات اواراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية " ( زرواتي ، 2002 ، ص184)

واستعملت المقابلة في هذه الدراسة للحصول على بعض المعلومات الإضافية ، مثل مقابلة بعض المسؤولين ، من اجل الحصول على المعلومات التي لم تتطرق لها أسئلة الاستمارة حول موضوع الدراسة.

**3\_ الأساليب الإحصائية المستعملة:** تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

statistical package for sciences والمعروف اختصارا spss حيث يشكل هذا البرنامج أداة هامة

ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية ، وقد استخدم هذا البرنامج

لاستخراج النتائج الإحصائية المعروفة وهي :

\* استخدام اختبار K تربيع

\* التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة ، وتحديد نسب اجاباتهم بغرض وصف خصائص

مجتمع الدراسة .

كما تم الاعتماد على الجداول و الدوائر النسبية في إبراز نتائج spss - مجتمع الدراسة وعينتها:

**1\_ مجتمع الدراسة** تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وا طارات وموظفي المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بمقرة والبالغ عددهم حوالي 205 عاملا .

2\_ **عينة الدراسة** : والتي تعد ضرورة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية ، وهذا بغرض تمثيل المجتمع الأصلي ولكن تختلف العينات من مجتمع إلى آخر ، ومن منطقة لأخرى ، ومن مشكلة لأخرى وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة .

وقد اشتملت عينة هذه الدراسة على عمال وإطارات وموظفي المؤسسة محل الدراسة ، حيث تم اختيار العينة في هذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددها 45 فردا وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم و تم استرجاعها بالكامل وكلها صالحة للتحليل .

### ثانياً \_ مجالات الدراسة :

تقسم مجالات البحث إلى 3 أقسام وهي المجال المكاني والمجال البشري وأخيرا المجال الزمني وهي موضحة كالآتي:

1. **المجال المكاني**: أي المنطقة التي اجريت فيها الدراسة

**معلومات عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :**

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم :07\_ 140 مؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل19 مايو 2007 ، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها . وعليه فان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت تصرف الوالي .

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:
- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان، وتكثف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية و المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم

<https://www.hopital-dz.com/?app=article.show.14> فضاء التسيير الاستشفائي

\_ يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانيا للتكوين الشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على اساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

وعلى هذا الأساس تم إنشاء مؤسسة الصحة الجوارية بمقرة والذي كان سنة 2008 .

حيث تغطي خدمات هذه المؤسسة أغلبية سكان الجهة الشرقية من الولاية وتتمثل في البلديات الآتية :

مقرة ، برهوم ، عين الخضراء ، الدهاهنة ، بلعابية ، اولاد دراج ، الزيتون ، المعاضيد .

لكن في هذه الدراسة تم الاكتفاء بعيادة مقرة وبرهوم حيث تضم هاتين المؤسستين اكثر من 200 عامل موزعة بين مختلف الوظائف والتي سنعرفها من خلال هذه الدراسة .

لقد ساهمت هذه المؤسسة \_ الصحة الجوارية بمقرة \_ في تقديم العديد من الخدمات أهمها :

أنها قربت الخدمات الصحية من المواطن حيث كان يعاني الكثير من المصاعب أثناء التنقل للعلاج بالمستوصفات سابقا من أهمها قلة الأدوية عدم توفر الأجهزة الطبية المختصة مثل أجهزة الأشعة و كذلك مخابر التحاليل الطبية .

كذلك تم إنشاء مصالح متعددة مثل : الاستجالات ، الولادة ، المخابر الطبية ، حماية الأم والطفل ، طب العمل ، حفظ الجثث . الوقاية .

**2. المجال البشري:** أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وهم الأفراد المنتمين للمؤسسة المعنية بالدراسة والبالغ عددهم 208 .

**3. المجال الزمني :** المقصود به المدة التي يستغرقها البحث الميداني وقد امتدت الدراسة من 20 أفريل إلى

2 ماي 2018

# الفصل الخامس

تمهيد المدلج ء تنمته قامول يحدوض رء

1- التحليل الإحصائي

2- تحليل ومناقشة البيانات السيسيومهنية

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

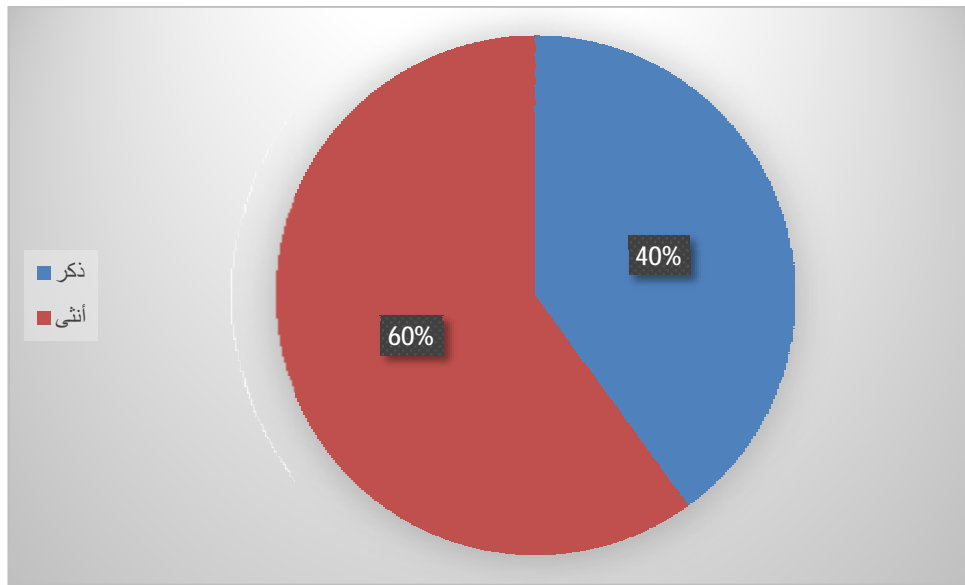
المحور الاول: البيانات الشخصية.

### 1-الجنس:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
40,0	18	ذكر
60,0	27	أنثى
%100	45	الإجمالي

ن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (18) ذكر بنسبة بلغت 40%، أما الإناث فقد بلغ (27) أنثى بنسبة قدرت بـ 60% وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



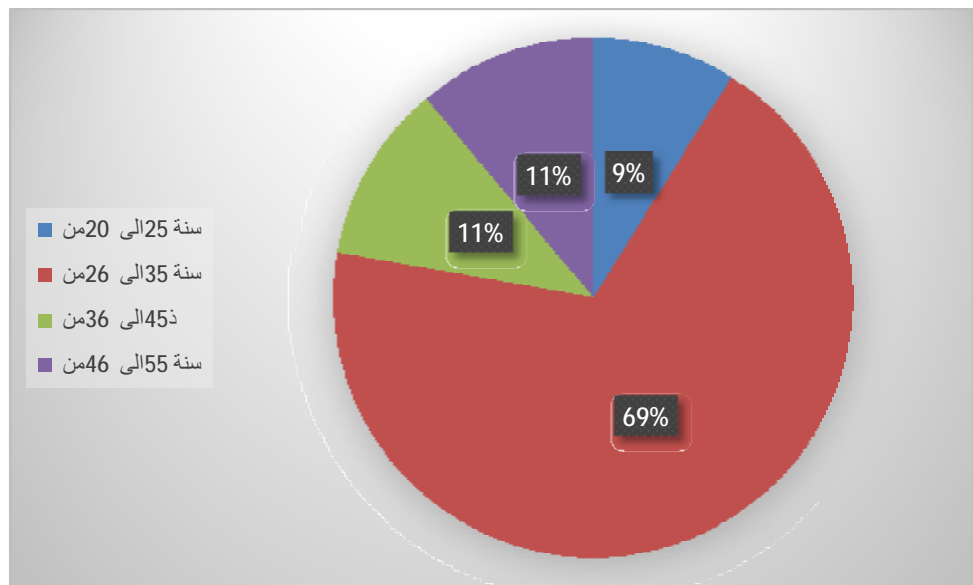
الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## 2- السن:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 25 سنة	4	8,9
من 26 الى 35 سنة	31	68,9
من 36 الى 45	5	11,1
من 46 الى 55 سنة	5	11,1
الإجمالي	45	% 100

ن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن (04) فرد من 20 الى 25 سنة بنسبة بلغت 8,9%، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 26 الى 35 سنة فقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة قدرت بـ 68,9%، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 36 الى 45 سنة فقد بلغ عددهم (5) فرداً بنسبة قدرت بـ 11,1%، في حين أن الذين تتراوح اعمارهم من 46 الى 55 سنة، فقد بلغ عددهم (5) بنسبة 11,1%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



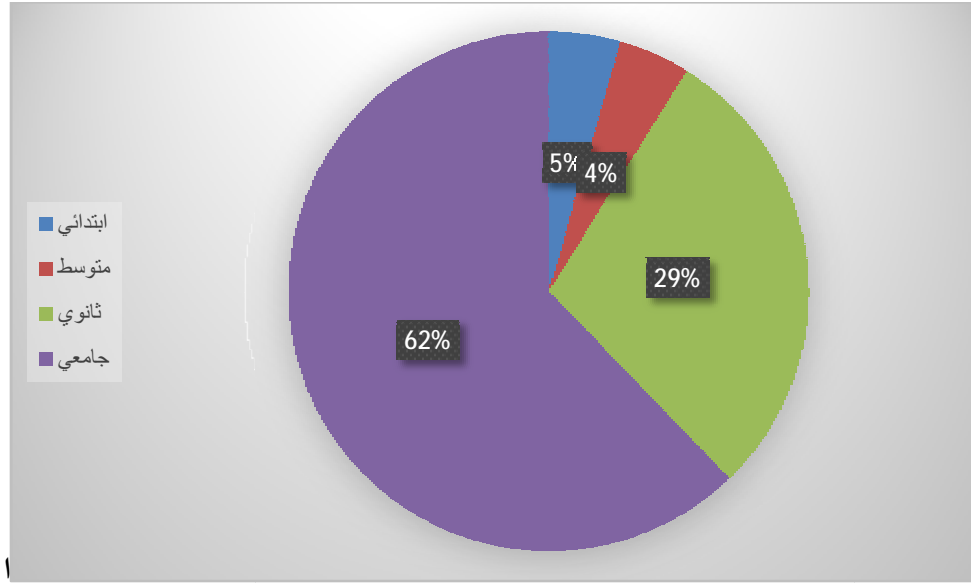
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

3- المؤهل العلمي

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4,4	2	ابتدائي
4,4	2	متوسط
28,9	13	ثانوي
62,2	28	جامعي
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن عدد لديهم مستوى (ابتدائي) بلغ (2) بنسبة بلغت 4,4%، أما عدد من لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم (2) بنسبة قدرت بـ 4,4%، أما عدد من لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (13) بنسبة قدرت بـ 28,9%، أما عدد من لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم (28) بنسبة قدرت بـ 62,2%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

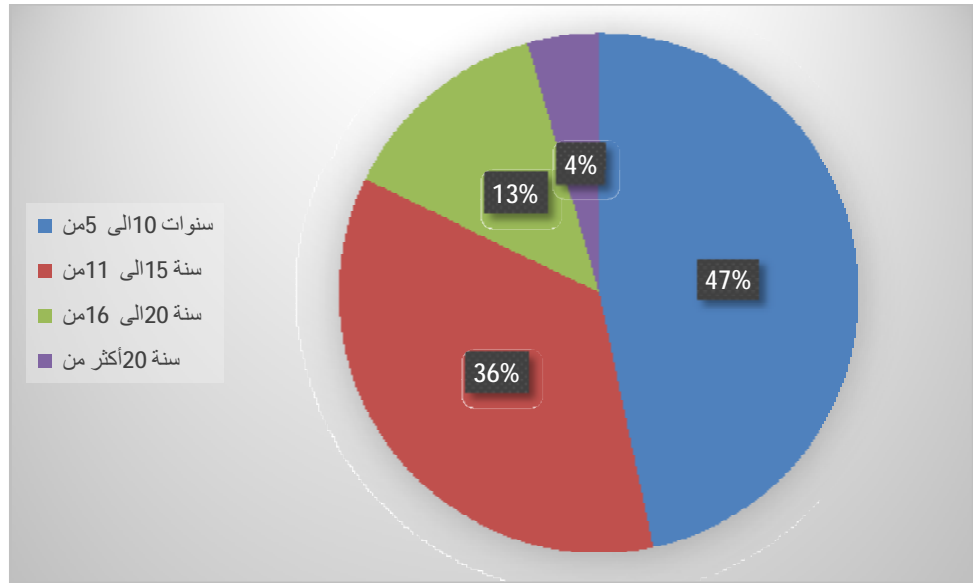
#### 4- الأقدمية :

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 5 الى 10 سنوات	21	46,7
من 11 الى 15 سنة	16	35,6
من 16 الى 20 سنة	6	13,3
أكثر من 20 سنة	2	4,4
المجموع	45	%100

ن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً،

نلاحظ أن عدد الذين لديهم خبرة (من 5 الى 10 سنوات) قدر بـ (21) بنسبة بلغت 46,7%، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (11 الى 11 سنة) بـ (16) بنسبة قدرت بـ 35,3%، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (16 الى 20 سنة) بـ (6) بنسبة قدرت بـ 13,3%، في حين بلغ عدد الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة) بـ (2) بـ (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 4,4%. كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

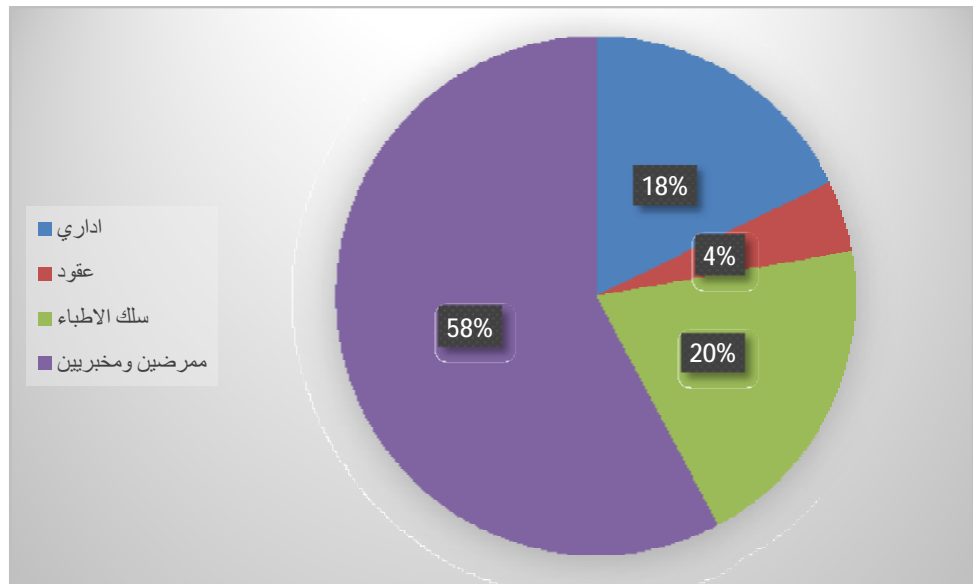
5- المهنة :

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
17,8	8	إداري
4,4	2	عقود
20,0	9	سلك الأطباء

57,8	26	مرضىين ومخبريين
%100	45	الاجمالي

ن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن عدد الذين الإداريين قدر بـ (8) بنسبة بلغت 17,6%، في حين قدر عدد الذين عقود ما قبل التشغيل بـ (2) بنسبة قدرت بـ 4,4%، في حين قدر عدد الاطباء بـ (9) بنسبة قدرت بـ 20%، في حين بلغ عدد المرضىين والمخبريين بـ (26) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ (57,8%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

## المحور الثاني: الأسلوب القيادي الأوتوقراطي

6\_ هل ترى أن مسؤولك المباشر يبدي صرامة مع الموظفين ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	41	91,1	22,5	18,5	1	30,422 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	4	8,9	22,5	-18,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 41 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 91,1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8,9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 30,422<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن مسؤولهم المباشر يبدي صرامة مع الموظفين.

7- هل يصدر مسؤولك المباشر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	45	100,0	22,5	22,5	1	45,000 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	00	00	22,5	-22,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 45 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 45,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن جميع أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر يوجه الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها.

8- هل يركز مسؤولك المباشر على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	41,089 <sup>a</sup>	1	21,5	22,5	97,8	44	نعم
				-21,5	22,5	2,2	1	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (44) فرداً بنسبة مئوية بلغت 97,8 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 2,2 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 41,089<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدرانا فودكؤة مسؤولهم المباشر يركز على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء.

9- هل ترى أن مسؤولك المباشر لا يثق في المستخدمين ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,053	3,756 <sup>a</sup>	1	-6,5	22,5	35,6	16	نعم
				6,5	22,5	64,4	29	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 16 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 35,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 64,4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3,756<sup>a</sup> وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .  
بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى أن مسؤولها المباشر لا يثق في المستخدمين والمجموعة الثانية ترى أن مسؤولها المباشر يثق في المستخدمين.

10\_هل تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.05	,011	6,422 <sup>a</sup>	1	8,5	22,5	68,9	31	نعم
				-8,5	22,5	31,1	14	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 31 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 31,1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,422<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة نورعشده بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل

11- هل يطلب منك مسؤولك المباشر اقتراحات في حل المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,005	8,022 <sup>a</sup>	1	9,5	22,5	71,1	32	نعم
				-9,5	22,5	28,9	13	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 32 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71,1 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 28,9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,022<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يطلب منهم اقتراحات في حل المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.

12- هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بالمسؤول في العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال إحصائياً	,180	1,800 <sup>a</sup>	1	4,5	22,5	60,0	27	نعم
				-4,5	22,5	40,0	18	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (45) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60,0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 40,0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,800<sup>a</sup> وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة انقسموا إلى مجموعتين الأولى تؤكد على وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤول في العمل والمجموعة الثانية تؤكد عدم وجود صعوبات في الاتصال بالمسؤول في العمل.

12-1 في حالة (نعم) ما هو السبب؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12-1)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال احصائيا 0.01	,000	30,926 <sup>a</sup>	3	-1,8	6,8	11,1	5	احتجاب القائد
				-4,8	6,8	4,4	2	عدم الإصغاء
				-5,8	6,8	2,2	1	العجز عن الإقناع
				12,3	6,8	42,2	19	أخرى
				//////		%100	27	المجموع

من مقرر ملاءمة ووجد الملائمة (12-1) لا يمكن إهمالها بل لا بد من إجراء اختبار دلالة نسيدي ديفتينا بجرا نلاحظ أن (27) ادره إلى إتساقه في المقدم وأ مجموعات، تمثلت لموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "احتجاب القائد" وقد بلغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت 11,1%، أما لموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "عدم الإصغاء" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 4,4%. أما لموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "العجز عن الإقناع" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2,2%، أما لموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أخرى" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 42,2% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 30,926<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) وبالتالي يوجد هناك

فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الرابعة ذات البديل (أخرى) الأكبر تكرار، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أسباب أخرى لوجود الصعوبات في الاتصال بالمسؤول.

### الأسلوب القيادي التشاركي:

13- هل يبدي مسؤولك المباشر الجانب الانساني في تعامله مع العاملين في المؤسسة ؟ وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	44	97,8	22,5	21,5	1	41,089 <sup>a</sup>	,005	دال عند مستوى 0.01
لا	1	2,2	22,5	-21,5				
الإجمالي	45	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 44 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 97,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2,2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 41,089<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر يبدي الجانب الانساني في تعامله مع العاملين في المؤسسة.

14- هل يسمح مسؤولك المباشر للعاملين بالمشاركة في وضع الاهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالمؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 15 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	42,2	22,5	-3,5	1	1,089 <sup>a</sup>	,297	غير دال احصائياً
لا	26	57,8	22,5	3,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 19 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 42,2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 57,8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,089<sup>a</sup>. وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/

لا) لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرر (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون الى مجموعتين المجموعة الاولى ترى بأن مسؤولهم المباشر يسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الاهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالمؤسسة والمجموعة الثانية ترى بأن مسؤولهم المباشر لا يسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الاهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالمؤسسة

15- هل يشارك مسؤولك المباشر العاملين في عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 16 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	12	26,7	22,5	-3,5	1	9,800 <sup>a</sup>	,002	دال عند مستوى 0.01
لا	33	73,3	22,5	3,5				
الإجمالي	45	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 12 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 26,7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 73,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,800<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرر (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم مشاركة مسؤولهم المباشر العاملين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

16- هل يتم تحفيز العاملين المستمر من أجل الأداء الجيد ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 17 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	33,3	22,5	-7,5	1	5,000 <sup>a</sup>	,025	دال عند مستوى 0.05
لا	30	66,7	22,5	7,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 15 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33,3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 66,7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرار (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم تحفيز العاملين المستمر من أجل الأداء الجيد

17- هل يفوض مسؤولك المباشر صلاحيته أو جزء منها لبعض العاملين ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 18 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	64,4	22,5	6,5	1	3,756 <sup>a</sup>	,053	غير دال إحصائياً
لا	16	35,6	22,5	-6,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 29 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 64,4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 35,6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3,756<sup>a</sup> وهي قيمة غير

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا)

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون الى مجموعتين المجموعة الاولى ترى بأن مسؤولها المباشر يفوض صلاحيته أو جزء منها لبعض العاملين والمجموعة الثانية ترى بأن مسؤولها المباشر لا يفوض صلاحيته أو جزء منها لبعض العاملين.

18- ما هو الاسلوب الاتصالي الأكثر استعمالاً من طرف مسؤولك المباشر في العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 19 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم ( 18 )

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	45,556 <sup>a</sup>	4	15,0	9,0	53,3	24	أسلوب الباب المفتوح
				-8,0	9,0	2,2	1	زيارة مسؤولك المباشر الى موقع العمل
				-7,0	9,0	4,4	2	الاجتماعات الدورية .
				6,0	9,0	33,3	15	النشریات الداخلية
				-6,0	9,0	6,7	3	أخرى
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " أسلوب الباب المفتوح " وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53,3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " زيارة مسؤولك المباشر الى موقع العمل " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 2,2%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الاجتماعات الدورية " والبالغ عددهم ( 2 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 4,4%

أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "النشريات الداخلية" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 33,3% ، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أخرى" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 6,7% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ  $45,556^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الخمسة لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (أسلوب الباب المفتوح) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن الأسلوب الاتصالي الأكثر إستعمالاً من طرف مسؤولهم المباشر في العمل هو أسلوب الباب المفتوح

المحور الثالث: الأسلوب القيادي الحر (الترسلي).

19- هل يتساهل مسؤولك المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,002	9,800 <sup>a</sup>	1	10,5	22,5	73,3	33	نعم
				-10,5	22,5	26,7	12	لا
				////		100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 33 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73,3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 26,7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,800<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن مسؤولهم المباشر يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم.

20- هل يترك مسؤولك المباشر حرية لا متناهية في اتخاذ القرارات المناسبة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 21 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,002	9,800 <sup>a</sup>	1	-10,5	22,5	26,7	12	نعم
				10,5	22,5	73,3	33	لا
				////		100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 12 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 26,7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 73,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,800<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم ترك مسؤولهم المباشر الحرية اللا متناهية في إتخاذ القرارات المناسبة .....

21- هل يترك مسؤولك المباشر حرية إختيار المهام وطرق إنجازها ؟وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 22 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	28,9	22,5	-9,5	1	8,022 <sup>a</sup>	,005	دال عند مستوى 0.01
لا	32	71,1	22,5	9,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 13 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 28,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 71,1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,022<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرار (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بعدم ترك مسؤولهم المباشر حرية اختيار المهام وطرق إنجازها

22- هل يتفقد مسؤولك المباشر المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	35	77,8	22,5	12,5	1	13,889 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	10	22,2	22,5	-12,5				
الإجمالي	45	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 35 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 77,8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 22,2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,889<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بعدم تفقد مسؤولهم المباشر المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل

23- هل يشارك مسؤولك المباشر المرؤوسين في حل مشكلات العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 24 ) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	36	80,0	22,5	13,5	1	16,200 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	9	20,0	22,5	-13,5				
الإجمالي	45	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 36 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80,0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 20,0%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,200<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على مشاركة مسؤولهم المباشر المرؤوسين في حل مشكلات العمل.

24- هل ترى أن مسؤولك المباشر لا يبالي في متابعة سيرورة العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25).

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	53,3	22,5	1,5	1	,200 <sup>a</sup>	,655	غير دال إحصائياً
لا	21	46,7	22,5	-1,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 24 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53,3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 46,7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 200<sup>a</sup>، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى أن مسؤولهم المباشر يبالي في متابعة سيرورة العمل أما المجموعة الثانية ترى أن مسؤولهم المباشر لا يبالي في متابعة سيرورة العمل.

### المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بالإبداع

25\_ هل لديك القدرة على التفكير السريع في حل مختلف المواقف أثناء العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,200 <sup>a</sup>	,655	1	1,5	22,5	53,3	24	نعم
				-1,5	22,5	46,7	21	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 24 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 21 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 655، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة

الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن لديهم القدرة على التفكير السريع في حل مختلف المواقف أثناء العمل.

26- هل تسعى دائما للتميز في أداء عملك ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	43	95,6	22,5	20,5	1	37,356 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	2	4,4	22,5	-20,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 43 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 95.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 2 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 4.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $37,356^a$  وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن يسعون دائماً للتميز في أداء عملهم

27- هل تملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	35,6	22,5	-6,5	1	3,756 <sup>a</sup>	,053	غير دال إحصائياً
لا	29	64,4	22,5	6,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 16 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 35.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 29 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 64.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ

من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $3,756^a$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى يرون بأنهم يملكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والمجموعة الثانية يرون بأنهم لا يملكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

28- هل لديك القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة للمشاكل الموجودة في المؤسسة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال إحصائياً	,655	,200 <sup>a</sup>	1	1,5	22,5	53,3	24	نعم
				-1,5	22,5	46,7	21	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 24 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 21 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ

من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $200^a$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا).

بمعنى انقسام أفراد عينة الدراسة إلى مجموعتين المجموعة الأولى يؤكدون بأن لديهم القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة للمشاكل الموجودة في المؤسسة والمجموعة الثانية يؤكدون بأن ليس لديهم القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة للمشاكل الموجودة في المؤسسة.

29- هل تحب اقتراح وتطبيق الأفكار والاعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,011	6,422 <sup>a</sup>	1	8,5	22,5	68,9	31	نعم
				-8,5	22,5	31,1	14	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 31 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 14 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.1 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $6,422^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/

(لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يحبون اقتراح وتطبيق الأفكار والأعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة.

30- هل تقوم بالتخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,005	8,022 <sup>a</sup>	1	9,5	22,5	71,1	32	نعم
				-9,5	22,5	28,9	13	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 13 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,022<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح

المجموعة الثانية الأعلى تكرار (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم لا يقومون بالتخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها

31- هل تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل و متميزة للمتعاملين وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	28,9	22,5	-9,5	1	8,022 <sup>a</sup>	,005	دال عند مستوى 0.01
لا	32	71,1	22,5	9,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 13 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 28.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 32 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 71.1 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,022<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح

المجموعة الثانية الأعلى تكرر (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المؤسسة لا تلجأ إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل و متميزة للمتعاملين.

32- هل تعمل المؤسسة على إدخال نشاطات علمية وتقنية من أجل تحسين خدماتها ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,005	8,022 <sup>a</sup>	1	9,5	22,5	71,1	32	نعم
				-9,5	22,5	28,9	13	لا
				////		%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 32 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 13 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,022<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح

المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المؤسسة تعمل على إدخال نشاطات علمية وتقنية من أجل تحسين خدماتها.

33- هل تتجز ما يطلب منك بأسلوب متجدد ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	41	91,1	22,5	18,5	1	30,422 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	4	8,9	22,5	-18,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 41 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 91.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 4 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 30,422<sup>a</sup> وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم ينجزون ما يطلب منهم بأسلوب متجدد

34- هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (34)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	33	73,3	22,5	10,5	1	9,800 <sup>a</sup>	,002	دال عند مستوى 0.01
لا	12	26,7	22,5	-10,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 33 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 12 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,800<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل

35- هل ترى أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على العمل المبدع ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	10	22,2	22,5	-12,5	1	13,889 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	35	77,8	22,5	12,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 10 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 22.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 35 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 77.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $13,889^a$  وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرار (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يساعد على العمل المبدع

36- هل ترى أن المسؤولين في المؤسسة يشجعون المرؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	34	75,6	22,5	11,5	1	$11,756^a$	,001	دال عند مستوى 0.01
لا	11	24,4	22,5	-11,5				
الإجمالي	45	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 34 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 75.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 11 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 24.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $11,756^a$  وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن المسؤولين في المؤسسة يشجعون المرؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة

37- هل لديك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في العمل ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (37)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع والمتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	43	95,6	22,5	10,5	1	37,356 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	2	4,4	22,5	-10,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 43 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 95.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 2 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 4.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $37,356^a$  وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن لديهم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.

38- هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (38)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	33	73,3	22,5	10,5	1	9,800 <sup>a</sup>	,002	دال عند مستوى 0.01
لا	12	26,7	22,5	-10,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 33 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 12 ) بنسبة مئوية قدرت بـ

26.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,800<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، و بالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن يحرسون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.

39- هل تجد أن هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة وتنمية إبداع المستخدم في المؤسسة الاستشفائية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي : ؟

الجدول رقم (40) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (39)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	37	82,2	22,5	14,5	1	18,689 <sup>a</sup>	,000	دال عند مستوى 0.01
لا	8	17,8	22,5	-14,5				
الإجمالي	45	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً ( 45 ) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم ( 37 ) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم ( 8 ) بنسبة مئوية قدرت بـ 17.8%،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ  $18,689^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنه يوجد هناك علاقة إرتباطية بين أسلوب القيادة وتنمية إبداع المستخدم في المؤسسة الاستشفائية.

### اختبار الفرضيات: 1

1- توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الاوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية:

1-1- العلاقة بين العبارة رقم (6) من محور الأسلوب القيادي الاوتوقراطي مع

العبارة رقم (25) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:

الجدول رقم (41) العلاقة بين القيادي الاوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	25_ هل لديك القدرة على التفكير السريع في حل مختلف المواقف أثناء العمل		السؤال رقم (6-25)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال إحصائياً عند 0.05	,025	5,017 <sup>a</sup>	1	41	17	24	نعم	س 6 هل ترى أن مسؤولك المباشر يبدي صراحة مع الموظفين؟
				4	4	0	لا	
				45	21	24	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (6-25) للكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (6) والذي نص على هل ترى أن مسؤولك المباشر يبدي صرامة مع الموظفين؟ والسؤال رقم (25) والذي نص على: هل 25\_ هل لديك القدرة على التفكير السريع في حل مختلف المواقف أثناء العمل حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) ب 41 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) ب 4 تكرارا، لصالح البديل نعم، وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت  $5,017^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

1-2- العلاقة بين العبارة رقم (6) من محور الأسلوب القيادي الأوتوقراطي مع العبارة رقم (28) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:

الجدول رقم (42) العلاقة بين القيادي الأوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	س 28- هل لديك القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة للمشاكل الموجودة في المؤسسة؟		السؤال رقم (6-28)
					لا	نعم	
دال إحصائياً عند 0.05	0,025	5,017 <sup>a</sup>	1	41	17	24	نعم
				4	4	0	لا
				45	21	24	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (6-25) للكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (6) والذي نص على هل ترى أن مسؤولك المباشر يبدي صرامة مع الموظفين؟ والسؤال رقم (28) والذي نص على: هل 28\_ هل لديك القدرة على طرح وتطوير بدائل متعددة للمشاكل الموجودة في المؤسسة؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) ب 41 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) ب 4 تكرارا، لصالح البديل نعم، وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت  $5,017^a$  وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي وتنمية ابداع الموارد البشرية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

## 2- توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية:

2-1- العلاقة بين العبارة رقم (13) من محور الأسلوب القيادي التشاركي مع العبارة رقم (26) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:

الجدول رقم (43) العلاقة بين العلاقة بين القيادي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	26 - هل تسعى دائما للتميز في أداء عملك ؟		السؤال رقم (13-26)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال إحصائيا عند	,000	21,989 <sup>a</sup>		44	1	43	نعم	13 - هل يبدي مسؤولك المباشر الجانب الانساني في تعامله مع العاملين في المؤسسة؟
				1	1	0	لا	

0.01				45	2	43	الاجمالي	
------	--	--	--	----	---	----	----------	--

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (13-26) للكشف عن العلاقة بين القيادة بين القيايدي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (13) والذي نص على 13-هل يبدي مسؤولك المباشر الجانب الانساني في تعامله مع العاملين في المؤسسة؟ والسؤال رقم (26) والذي نص على: هل هل تسعى دائما للتميز في أداء عملك؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) ب 44 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) ب 1 تكرارا، لصالح البديل نعم وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت<sup>a</sup> 21,989 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيايدي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثالثة

2-2-العلاقة بين العبارة رقم (17) من محور الأسلوب القيايدي الاوتوقراطي مع العبارة رقم (29) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:

الجدول رقم (44) العلاقة بين الاسلوب القيايدي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	س 29-هل تحب اقتراح وتطبيق الأفكار والاعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة؟		السؤال رقم (17-29)
					لا	نعم	
دال إحصاءيا عند	,000	7,321 <sup>a</sup>	1	29	5	24	نعم
				16	9	7	لا
							17

0.01				45	14	31	الاجمالي	
							ي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (17-29) للكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (17) والذي نص على 17- هل يفوض مسؤولك المباشر صلاحيته أو جزء منها لبعض العاملين والسؤال رقم (29) والذي نص على: هل تحب اقتراح وتطبيق الأفكار والاعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) ب 29 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) ب 16 تكرارا، لصالح نعم وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت<sup>a</sup> 7,321 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاسلوب القيادي التشاركي وتنمية ابداع الموارد البشرية. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثانية

3-توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية:

**3-1-العلاقة بين العبارة رقم (19) من محور الأسلوب القيادي الحر مع**

**العبارة رقم (29) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:**

**الجدول رقم (45) العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية**

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	29- هل تحب اقتراح وتطبيق الأفكار والاعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة ؟	السؤال رقم (19-29)
--------	------------------	----------------	----------------	---------	--	--------------------

				لا	نعم		
دال إحصائياً	,047	3,961 <sup>a</sup>	1	33	13	20	نعم
				12	1	11	لا
				45	14	31	الإجمالي ي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (19-26) للكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (19) والذي نص على 19- هل يتساهل مسؤولك المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم، والسؤال رقم (29) والذي نص على: هل 29- هل تحب اقتراح وتطبيق الأفكار والاعمال الإبداعية دون تردد وخوف من الفشل والمساءلة؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) ب 33 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) ب 12 تكرارا، لصالح نعم، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 3,961<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3-2- العلاقة بين العبارة رقم (19) من محور الأسلوب القيادي الحر مع العبارة رقم (31) من محور تنمية ابداع الموارد البشرية:

الجدول رقم (46) العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	31- هل تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل و متميزة للمتعاملين	السؤال رقم (19-31)
				ع		

				لا	نعم		
دال إحصاء يا عند 0,01	,001	11,368 <sup>a</sup>	1	33	28	5	نعم
				12	4	8	لا
				45	32	13	الإجمالي
<b>19- هل يتساهل مسؤولك المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم</b>							

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (19-31) للكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية حيث السؤال رقم (19) والذي نص على 19-هل يتساهل مسؤولك المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم، والسؤال رقم (31) والذي نص على: هل تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل ومتميزة للمتعاملين؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب، التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (نعم) بـ 33 تكرارات، وفي المرتبة الثانية (لا) بـ 12 تكرارا، لصالح نعم، وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت <sup>a</sup>3,961 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين الأسلوب القيادي الحر وتنمية ابداع الموارد البشرية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## 2\_ مناقشة البيانات الشخصية :

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج عدة ملاحظات أهمها:

\_ الجنس: أظهرت النتائج ان نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور وبذل هذا على ان هناك توجه كبير من طرف الإناث الى هذا النوع من الوظائف نظرا لسهولة ممارسته لأنه يعتبر من المهن السهلة التي يمكن للمرأة ممارستها ، كذلك ان نظرة المجتمع لهذه المهن ، حيث يشهد إقبالا كبيرا للإناث على مهن التمريض والطب والعمل في المخبر والأشعة ، التوليد ، وغيرها من الوظائف لان أي رجل يفضل ان تعالج المرأة المسؤول عنها امرأة مثلها ، وهذا بحكم الثقافة، و العقلية التي يتميز بها أفراد المجتمع ، وكذلك الدين .

\_ السن : من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ ان نسبة الفئة العمرية (26\_ 45) مثلت اكبر النتائج ويرجع هذا الى ان المؤسسة تشهد في الآونة الأخيرة نزيفا ملحوظا للعاملين فيها نتيجة بلوغهم سن التقاعد ولهذا لجأت المؤسسة للتوظيف الخارجي من اجل سد النقص في عمال المؤسسة .

\_ الاقدمية : من خلال النتائج المتوصل إليها والتي بينت ان الفئة (5\_ 15) مثلت اكبر نسبة وهذا راجع الى ان المؤسسة تشهد عملية تشبيب ملحوظ نتيجة إحالة العديد من العمال والموظفين على التقاعد اي الذين بلغوا سن التقاعد .

\_ المؤهل العلمي : نلاحظ أيضا من النتائج المتوصل إليها ان نسبة الجامعيين يشكل كبر نسبة ، وذلك راجع الى ان جل المبحوثين هم فئة الأطباء وكذلك الممرضين الذين يشترط فيهم المستوى الجامعي ، اما بقية المبحوثين فهم من العمال المهنيين والذين لا يشترط فيهم المستوى الدراسة .

\_ المهنة : نلاحظ ان نسبة الأطباء مثلت اكبر نسبة وهذا راجع الى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة باعتبارها مؤسسة خدماتية ، والمتمثلة في التطبيب والتمريض .

## 3 \_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

من خلال النتائج المتوصل إليها فإنها جاءت لتؤكد وجود علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي وتنمية إبداع الموارد البشرية وبدرجات متقاربة بين انماط القيادة الادارية حيث بلغت نسبة 95% لصالح الأسلوب القيادي الأوتوقراطي والأسلوب القيادي الحر. بينما نسبة 99% لصالح الأسلوب الديمقراطي

حيث ترى هذه النسبة ان الأسلوب المشجع على الإبداع هو الأسلوب الديمقراطي وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة صبرينة ترغيني حول وجود العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة وهذا يرجع لطبيعة البيئة التي أجريت فيها الدراسة والتي هي المؤسسة الجزائرية ، واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي توصلت لها دراسة هيثم العطار باعتبار ان التمكين أسلوب ينتهجه القائد الإداري من اجل رفع مستوى إبداع العاملين . بينما اتفقت الدراسة الحالية كذلك مع دراسة نجوى بن مرضاح وكلك من خلال وجود مستوى إبداع عالي نسبيا بين المبحوثين من خلال إجاباتهم على أسئلة الإبداع .

كما اتفقت مع ما جاءت به نظرية الشبكة الادارية لبلاك وموتون من خلال وجود الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعاملين ، وكذلك اتفقت مع ما جاءت به نظرية جيلفورد التي ترى ان الاهتمام بالأفراد يساعدهم على تنمية القدرات والمهارات الابداعية للأفراد.

#### المقترحات والتوصيات :

تقترح هذه الدراسة مايلي:

على المديرين و المسؤولين المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الإهتمام بمروسيهم و الإصغاء لهم.

تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات و الموارد و الأموال عند تنفيذ الأفكار الجديدة بالمؤسسة . العمل على الإيصال و تبادل المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة وخاصة أسلوب الباب المفتوح . يجب على القائمين على المؤسسات العمومية تدعيم أكثر للإبداع لمراعاة مختلف التغيرات التي قد تحدث في المستقبل . ويمكن من خلال هذه الدراسة تقديم مجموعة من المقترحات :

على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد

كما يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كمايلي :

ضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة .

ضرورة رفع مستوى الإبداع بثتى الوسائل ومنها :

قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به وتحسين مستويات إبداعهم ، وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد..

- 
- مزيد من التعمق في مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة والبحث في إمكانية إختلاف مكونات القدرات الإبداعية من مؤسسة إلى أخرى.
  - دراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تبعا لنوع المؤسسة.
  - دراسة خطوات تشكيل ونشر القدرات الإبداعية لعدد من المؤسسات بغرض المقارنة بينها .

# خاتمة

## خاتمة :

و للقيادة دور هام في التأثير على الأفراد، بغية توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المنظمات بشتى أنواعها ، و على هذا الأساس استوجب على المؤسسات التوجه نحو البحث لإيجاد أساليب جديدة لمواجهة و حل مختلف المشكلات التي قد تعيق نشاطها ،ومنه تحقيق أهدافها ،وبالتالي يجب عليها السعي نحو توفير الإمكانيات اللازمة و تدعيمها بالقدرة على الإبداع التي يخلق لها التميز عن منافسيها ، و من جانب آخر ولتحقيق الإبداع لا بد من توفر قيادة رشيدة تهتم بالإبداع و تدعوا إليه.

والقيادة هي نتاج تأثير شخص يعرف بالقائد على سلوك الآخرين و القدرة على القيام بأشياء جديدة مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم ، حيث أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين و القدرة على التواصل الجازم ،والقائد يؤثر إيجابيا في سلوك الآخرين ،والإبداع يعبر على قدرة الأفراد في طرح الأفكار الجديدة و هو مصدر لبقاء المؤسسة،حيث تعمل على الاستثمار في هذه الوظيفة لأجل تطوير أدائها حيث أن الإبداع عملية فكرية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة حيث تساهم في تحسين و تطوير أداء المنظمات و بالتالي محافظة المؤسسات على بقائها و استمراريتها.

يؤثر الاسلوب القيادي لمؤسسة الصحة الجوارية على إبداع العاملين بها حيث أغلبية أفراد العينة يطبقون معظم الممارسات الداعمة للإبداع فنجد أن القيادة مدركة لضرورة وضوح الأهداف للعاملين و هناك تواصل بين قيادة المؤسسة و العاملين فيها.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي و السلوك الإبداعي للمرؤوسين ،وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

بعد التطرق إلى أهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا إلى أهم النتائج و هي:

- القيادة تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك
  - نجاح القيادة يمتد إلى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة
  - الإبداع هو عملية يترتب عنها إيجاد أو إتيان بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة.
  - وجود إدراك بأن المبدع يمثل طاقة فكرية و مصدر مهم للأفكار الإبداعية
  - تقوم القيادة المبدعة بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة.
- أما الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي تم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة فقد سمح لنا من استخلاص النتائج التالية:

الاهتمام بالإبداع من خلال العمل المستمر من اجل تحسين الخدمات المقدمة للمرضى و تقديمها بأشكال مختلفة ، و هذا راجع إلى وعي مواردها البشرية سواء العاملين أو قيادة المؤسسة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وهذا نظرا لأهمية الخدمات الصحية المقدمة للمواطن ، كذلك يعتبر موضوع الصحة العمومية موضوعا حساسا لأنه مرتبط بالمواطن مباشرة .

كما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للمورد البشري فهو مصدر إبداعها حيث تعمل على التحفيز اللازم لهم \_هناك علاقة إحترام و تواصل متبادل بين القيادة و جميع العاملين من مرضيين واطباء وعمال مهنيين  
**الاقتراحات والتوصيات:**

تقترح على المديرين و المسؤولين المحافظة على الموارد البشرية وذلك بزيادة الإهتمام بمرؤوسيههم و الإصغاء لهم.

تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات و الموارد و الأموال عند تنفيذ الأفكار الجديدة بالمؤسسة.

العمل على الإتصال و تبادل المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة.

يجب على القادة الإداريون في المؤسسة العمومية تدعيم أكثر للإبداع لمراعاة مختلف التغيرات التي قد تحدث في المستقبل.

اضافة الى التوصيات التالية :

تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين القياديين حتى يصبح الإبداع مجالاً خصباً للتنافس.

تسهيل مهمة الباحثين الذين يقومون بدراسات تتعلق بالنظريات الإدارية حتى يتوافق الجانب النظري مع الجانب الميداني والتالي يتم تصحيح المسار على أرض الواقع.

العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمواطن من خلال إعطاء أهمية للإبداع في المؤسسات العمومية حتى تتمكن من تحسين صورتها عند المتعاملين معها وخاصة في الظروف الحالية التي تستدعي الإهتمام أكثر بمجال الخدمات لان المؤسسات الخدماتية أصبحت أكثر أهمية .

وضع خطط جديدة وفاعلة لفتح مراكز عالية الجودة للموهوبين والمبدعين كما هو معمول به في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- قرآن كريم.

1. ابن عنتر عبد الرحمان،(2008)، واقع الابداع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مج24، ع1، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
2. ابن منظور جمال الدين ابي الفضل،(1994)، لسان العرب، دار صادر، ط3، بيروت.
3. ابو المجد محمد،(2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
4. انجرس موريس، (2013)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيدي صحراوي، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر.
5. بسعيد أسامة نبيل، (2017)، أهمية الابداع الاداري "الركائز الأساسية لتفعيل المؤسسات المعاصرة، مج9، ع9، جامعة بلحاج وشعيب، مجلة البدر، عين تموشنت.
6. ترغيني صبرينة، (2015)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، الكلية الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة.
7. جلدة سامر،(2002)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن.
8. الجميلي مطر بن عبد المحسن، (2008)، الاماظ القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، السعودية.
9. حريم حسن، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
10. حريم حسن،(2004)، السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار ومكتبة الحامد، الاردن.
11. حضاونة اظفي، (2011)، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
12. حمادات محمد حسين،(2000)، السلوك التنظيمي ، دار حامد، الاردن.
13. خير الله، (1992)، محاضرات في منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. دريونس شهيناز،(2011-2012)، أثر أنطماظ القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.

15. رشوان حسين، (2002)، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
16. روشكا ألكسندر،(1989)، الابداع العام والخاص، تر: أبو الفخر غسان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
17. زايد فهد خليل،(2013)، فن القيادة "كيف تكون قائدا ناجحا، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
18. السكارنة بلال خلف، (2011)، الابداع الاداري، دار المسيرة، ط1، الاردن.
19. السويدان محمد طارق، (2007)، مبادئ الابداع قرطبة للنشر والتوزيع، ط4، السعودية.
20. الشرفي حامد علي، (2006)، أثر القيادة في تنمية الابداع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة اليرموك، اليمن.
21. طحطوح عالية ابراهيم، (2016)، تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية، رسالة الملك عبد العزيز، السعودية.
22. عبدون ناصر دادي، (1994)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاردن.
23. العجمي محمد حسين، (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية للتنمية الادارية، دار المسيرة، ط2، الاردن.
24. العساف عبد المعطي، (1995)، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، ع62، معهد الادارة العامة، الاردن.
25. عساف عبد المعطي، (1995)، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، ع62، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، الاردن.
26. عطا الله، (2013)، القيادة الادارية الحديثة "استراتيجية التنمية"، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
27. العطار هيثم محمد،(2012)، مدى ممارسة الاسلوب الاداري وتأثيره على إبداع العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
28. عمار بوحوش،(2011)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. عمومن رمضان، (2013-2014)، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطبيق التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق الشبكة الادارية"، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

30. عيد السيد،(2008)، التحديات التي تواجه الادارة الابداعية، ندوة(17-24)، القاهرة.
31. غابيين عمر محمود، (2007)، القيادة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
32. الفضل عبد الحسين محمد، (2009)، الابداع في اتخااالقرارات الادارية، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
33. القحطاني سعيد، (2002)، المعوقات التنظيمية للابداع لدى موظفي التطوير الاداري، مج14، مجلة جامعة الملك، الرياض.
34. القريوتي، (2000)، السلوم التنظيمي الانساني الفردي والجماعي، دار الشروق للنشر، ط1، الاردن.
35. قنديل، (2010)، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الاردن.
36. كامل المغربي وآخرون، (1995)، أساسيات في الادارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
37. محمد السعيد بلال،(2004)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
38. محمد الفاضل بن عاشور، (1975)، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط1، الجزائر.
39. محمد ربيع زناتي،(2013)، السلوك التنظيمي، مكتبة المنتبي، السعودية.
40. محمد مدحت ابو النصر،(2004)، إدارة الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة.
41. محمود المسات، (2003)، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، ط1، بيروت.
42. نجوى بن مرضاح، (2006)، العلاقة بين السلوك القيادي والابداع الاداري عند المرؤوسين، دراسة ميدانية لنيل رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، الكلية الاقتصادية والادارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
43. النمر السعود وآخرون، (2007)، الابداع الاداري" دراسة سلوكية" ، مجلة المدير، ع117، القاهرة.
44. نورة بنت محمد الرشيد البريدي عبد الله ، (2017)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالابداع التنظيمي في المصالح السعودية، دورية الادارة العامة، مج52، ع2.
45. هيجان عبد الرحمان،(1999)، المدخل الابداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
46. ياغي محمد عبد الفتاح، (1996)، مبادئ الادارة العامة، دار الجريجي، السعودية.

موقع الكتروني:

47. فضاء التسيير الاستشفائي.