

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"عنوان الرسالة كما هو معتمد في نتيجة الحكم"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

وأن الله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

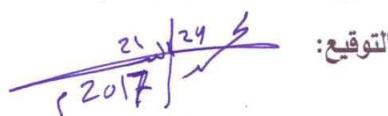
اسم الطالب: محمد أحمد عرابي راسم البنا

Date:

2017-12-26

التاريخ: 08 ربيع الثاني، 1439 هـ

Signature:

التوقيع: 



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا، وجامعة الأقصى
برنامج (القيادة والإدارة)



الأنمط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة

إعداد الباحث

محمد أحمد عرابي راسم البنا

إشراف

د. أسامة عطيه المزيني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
"القيادة والإدارة" من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

2017 هـ / 1439
غزة - فلسطين



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث / محمد أحمد عرابي راسم البنا، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الابداعي"

لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 15 ربيع الأول 1439هـ، الموافق 03/12/2017م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

التوقيعات الموقعة على الورقة

- | | |
|------------------------|-----------------|
| د. أسامة عطيّة المزيني | مشرفاً ورئيساً |
| د. خالد محمود أبو ندي | مناقشاً داخلياً |
| د. عاطف عثمان الأغا | مناقشاً خارجياً |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنّه هذه الدرجة فإنها توصي بتفوّي الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



لِيَنْهَا الْحَلْمُ

فَكُلُّ الْمُرْسَلِينَ وَالْمُرْسَلُونَ إِلَيْهِ

(المجادلة: 11)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

هَدَاءٌ

"رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

إلى قادة البشرية، وحملة رسالة الخير للعالمين، من لدن آدم أول الخلق إلى محمد إمام المرسلين.

إلى قافلة العلماء، من أناروا للسائرين الدروب وأشعلوا قناديل الهدى وخطوا مسالك النور.

إلى شهداء الأمة، رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فكانت دمائهم برهان الوفاء ودليل الفداء
وأخص بالذكر أخي الشهيد المجاهد محمود البنا.

إلى أبناء شعبي، في القدس الطاهرة، والضفة الأبية، وغزة العزيزة وكل شبر من أرضنا الحرة
والمنافي والشتات.

إلى رجال الأمن، حملة مشروع الخير ودعوة السلام في كل زمان ومكان.

إلى والدي الغالي، الرجل الذي علمني أول الكلمات، وأمسك بيدي في أول الخطوات، وما فتئ أن
يفيض على برعايته وجوده في كل لحظة من لحظات حياتي.

إلى معين الحب الذي لا ينضب، ونبع الصفاء الذي لا يتوقف، إلى مرشدتي في كل مفترق،
ودليلي إلى كل نجاح، إلى جيشي الذي أستند عليه في كل حين.. أمي الحبيبة.

إلى زوجتي التي حملت عني الأقلال، فأسننتي في كل ضيق، وصبرت عليّ عند كل تعب،
وكانت لي خير رفيق و قريب.

إلى بناتي الحبيبات، نور عيني وسر ابتسامتني وضياء قلبي وتوائم روحي.

إلى أهلي الأحبة.. إخوتي وأخواتي وأبناء عائلتي، من يشعري قربهم بالدفء، ورؤيتهم بالسكينة،
فأجد فيهم طمأنينة القلب وارتياح الفؤاد.

إلى كل مخلص حمل فيه قلبه للناس خيراً، فتحركت جوارحه وجوانحه خدمةً وعطاءً وبذلاً.
إليكم جميعاً أهدي هذا البحث العلمي سائلاً الله أن ينفع به ويجعله خطوةً في طريق الخير.

الباحث

محمد أحمد البنا

شُكْر وَنَفْلَتْ

يقول الله في كتابه العزيز "لَئِن شَكَرْتُمْ لِأَرْيَدْنَكُمْ" (ابراهيم:7)

ويقول الرسول (صل الله عليه وسلم): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (وراه البخاري)

أستهل رسالتي بأصدق عبارات الشكر والتقدير والثناء لأكبر أعلام الإدارة في وطننا فلسطين وأحد فرسانها في عالمنا العربي والإسلامي الدكتور / محمد إبراهيم المدهون "أبو مصعب" من شيد للعلم صرحاً وبني للإدارة قلعةً فكان هذا البناء العظيم أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا معلماً مميزاً أسهם بشكل كبير في تعزيز البحث العلمي والدراسات العليا في قطاع غزة المحاصر.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن كان له الفضل بعد الله تعالى في التوجيهات والرعاية والخبرة، بكل الشكر والتقدير للدكتور / أسامة عطيه المزيني، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم يبخ علي من جهده ووقته وتوجيهاته وإرشاداته لي خلال فترة إعداد الرسالة.

ولا أنسى أن أتقدم بكل الشكر والتقدير للطاقم الأكاديمي وهيئة التدريس والعاملين في أكاديمية الإدارة والسياسة على دعمهم لنا ومساندتنا طيلة فترة الدراسة.

وكذلك أخص بالشكر والتقدير رجالات وأبطال جهاز الأمن الداخلي قيادةً وجنوداً الذين كانت لهم إسهامات مباركة في تسهيل مهام البحث رغم ضيق أوقاتهم وحساسية مهامهم وظروف عملهم.

ولا يفوتي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للجامعة الإسلامية على تفضيلها بفتح أبواب مكتبتها المركزية العامة لنا للاستفادة منها في إعداد الأبحاث وإثراء المعلومات.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعة الأقصى لجهودها معنا من خلال البرنامج المشترك مع الأكاديمية وإتاحة الفرصة لنا لمناقشة الرسالة.

ولا يسعني أخيراً إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعم أو قدم نصيحة أو إرشاداً أو توجيهاً أو رأياً لخروج هذه الرسالة بهذا الشكل اللائق.

الباحث

محمد أحمد البنا

ملخص الدراسة

" الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بتصميم استبيانة تكونت من قسمين، القسم الأول لتحديد الأنماط القيادية، والقسم الثاني لقياس مستوى السلوك الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الأمن الداخلي والبالغ عددهم (970) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (275) موظفاً، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرداد (260) استبيان من الاستبيانات الموزعة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي 72.2%， يليه النمط القيادي الديموقراطي بوزن نسبي 70.7%， يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي 69.0%， يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي 63.8%， وأخيراً النمط القيادي الترسيلي بوزن نسبي 51.1%. كما أظهرت أن محور السلوك الإبداعي جاء بوزن نسبي بلغ (70.0%) وأن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت إيجابية، وتنظر النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = 0.386 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز السير على خطى النمط المثالي والنمط الديمقراطي داخل جهاز الأمن الداخلي لما لهما من نتائج إيجابية على السلوك الإبداعي، وأوصت بتجنب استخدام النمط الترسيلي في بعض المواقف لما له من انعكاس سلبي على السلوك الإبداعي، وأضافت في توصياتها لضرورة عقد دورات تدريبية خاصة ومكثفة لكافة العاملين في جهاز الأمن الداخلي حول الأنماط القيادية تقادهم للوصول إلى المرتبة المثالية لضمان نجاحهم بقيادة فرق العمل وتحقيق أهداف الجهاز، كما عرجت في توصياتها لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وإشعارهم بأهمية دورهم في المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.

Abstract

Abstract

The study aimed to identify the leadership styles and its relations with the creative behavior among the employees of the internal security in Gaza, through identifying the dominant leadership style and measuring the level of the creative behavior among them. The researcher used the descriptive analytical approach. In order to achieve the study objectives, the researcher prepared a questionnaire to gather and collect the needed information relevant to the topic in order to realize the aims of this study. The questionnaire consists of two main components; the leadership styles and the creative behavior.

The questionnaire has been developed and tested, and then distributed to a sample consisting of 275 employees of the internal security; where 270 of them responded. After that, the collected data was analyzed by statistical methods and manipulated through the SPSS software.

The study found that the most dominant leadership style among the employees was the "ideal leadership style" with a relative weight 72.2%, then 70.7% for the democratic leadership style, where the autocratic leadership style had 69%, while 63.8% for the social leadership style, and finally 51.1% for the anarchist leadership style.

In addition, the study found that the relative weight of the creative behavior was 70% among the employees. As well as, the study reached that there is a statistical relationship between the leadership styles and the creative behavior.

The study recommended the necessity of implementing the ideal and democratic leadership styles in the internal security because of its positive benefits and return on the creative behavior. On the other hand, it recommended preventing the usage of the anarchist leadership style due to its negative results and returning on the creative behavior. It is important also to conduct training courses for the employees, enhance their roles and their spirit, in which will lead to high and improved performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	أية قرآنية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
وـ	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الأشكال
طـ	قائمة الجداول
يـ	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	متغيرات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	المحور الأول: القيادة الإدارية وأنماطها
13	مقدمة
13	تعريف القيادة
14	أهمية القيادة
16	مصادر قوة القائد
18	نظريات القيادة

23	القيادة في الإسلام
26	الأنمط القيادية
40	المحور الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي
41	مقدمة
41	مفهوم الإبداع
43	خصائص وسمات الشخصية المبدعة
44	مراحل عملية الإبداع
45	نظريات الإبداع
48	عناصر الإبداع
50	مستويات الإبداع
51	السلوك الإبداعي
52	تعريف السلوك الإبداعي
52	الإبداع والسلوك الإبداعي
52	حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي
53	العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي
54	العوامل المؤثر في تنمية السلوك الإبداعي
56	معيقات الإبداع
62	علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعي
64	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
65	مقدمة
65	أولاً: الدراسات المحلية
73	ثانياً: الدراسات العربية
80	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
86	التعليق على الدراسات السابقة
86	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
86	ما تميزت به الدراسة الحالية
88	الفجوة البحثية

89	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
90	مقدمة
90	منهجية وأسلوب الدراسة
91	مجتمع الدراسة
91	عينة الدراسة
93	أداة الدراسة
94	خطوات بناء الاستبانة
95	صدق وثبات الاستبانة
105	ثبات فقرات الاستبانة
107	خطوات الدراسة
108	الصعوبات التي واجهت الباحث
109	الفصل الخامس: التحليل والنقاش
110	مقدمة
111	تحليل فقرات الاستبانة
111	الإجابة عن السؤال الأول
127	الإجابة عن السؤال الثاني
140	الإجابة عن السؤال الثالث
144	الإجابة عن السؤال الرابع
148	الإجابة عن السؤال الخامس
154	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
155	النتائج
157	التوصيات
158	الاقتراحات
159	المراجع
170	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	متغيرات الدراسة	(1)
22	نموذج الشبكة الادارية	(2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة	(1)
91	البيانات الشخصية	(2)
94	درجات القياس	(3)
96	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: النمط الأوتوقراطي "المتسط"	(4)
97	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: النمط الديمقراطي	(5)
98	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: النمط الترسلي	(6)
99	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: النمط الإجتماعي	(7)
100	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: النمط المثالي	(8)
101	صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكافة أبعاد الأنماط القيادية	(9)
101	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الطلاقة	(10)
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: المرونة	(11)
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الأصالة	(12)
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	(13)
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: المخاطرة	(14)
105	صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكافة أبعاد السلوك الإبداعي	(15)
106	يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا	(16)
110	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	(17)

112	تحليل أبعاد محور الأنماط القيادية	(18)
116	تحليل لفقرات البعد الأول: النمط الأوتوقراطي "المتسلي"	(19)
118	تحليل لفقرات البعد الثاني: النمط الديمقراطي	(20)
121	تحليل لفقرات البعد الثالث: النمط الترسلي	(21)
123	تحليل لفقرات البعد الرابع: النمط الإجتماعي	(22)
125	تحليل لفقرات البعد الخامس: النمط المثالي	(23)
127	تحليل أبعاد محور السلوك الإبداعي	(24)
130	تحليل لفقرات البعد الأول: الطلاقة	(25)
132	تحليل لفقرات البعد الثاني: المرونة	(26)
134	تحليل لفقرات البعد الثالث: الأصالة	(27)
136	تحليل لفقرات البعد الرابع: الحساسية للمشاكل	(28)
138	تحليل لفقرات البعد الخامس: المخاطرة	(29)
140	العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي	(30)
145	الفروق الإحصائية في دور أنماط القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(31)
146	الفروق الإحصائية في دور أنماط القيادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(32)
147	الفروق الإحصائية في دور أنماط القيادة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية	(33)
149	الفروق الإحصائية في دور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(34)
150	الفروق الإحصائية في دور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(35)
152	الفروق الإحصائية في دور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية	(36)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	قائمة بأسماء المحكمين	171
(2)	الاستبانة بصورتها الأولية	172
(3)	الاستبانة بصورتها النهائية	181

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

❖ مقدمة الدراسة

التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في كافة مناحي الحياة أصبح يشكل تحدياً لكافة المنظمات والمؤسسات، فكان لزاماً عليها أن تعمل بكل جدٍ لمواكبة تلك التطورات والتكيف مع الواقع ومواجهة التغيرات المتتسارعة.

وإن المنظمات والمؤسسات بكافة أنواعها ومختلف تخصصاتها تحتاج إلى نموذج قيادة واعية ومسئولة ومؤثرة في الأفراد والجماعات، يُلقى على عاتقها الانتقال بالكادر البشري بما يواكب كل تقدم وتطور في المحيط، وقد رأينا اهتمام المؤسسات بالقيادات من كافة المستويات ورأينا سعي المنظمات لتنمية المهارات القيادية لديها، فالقائد هو العنصر الأهم في أي تجمع.

ويعرف فيدلر (1970) القيادة بأنها الجهد المبذول للتأثير في سلوك الناس أو تغيير هذا السلوك للوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد (عربات، 2012: 710)، وقد وجدنا أن العديد من المنظمات الكبيرة بدأت بالعمل منذ ثمانينيات القرن العشرين على تحسين وتطوير عملية اختيار قياداتها والتعرف المبكر على المواهب القيادية لها (كتانة، 2006: 123).

ولا شك أن نماذج القيادة متعددة وأنماطها مختلفة، فالبشر مختلفون في أشكالهم وألوانهم وكذلك مختلفون في أنماطهم وسلوكهم، وفي الواقع العديد من نماذج القيادة وأساليبها، وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقوية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم، وشخصياتهم وخبراتهم من جهة، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم، وطبيعة بيئة العمل من جهة أخرى (القريوتى، 2000: 186).

وقد عرف زيارة (2009: 143) الأنماط القيادية بأنها مجموعة السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين العاملين معه باتجاه تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، وقد حظيت دراسة الأنماط القيادية اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وخلصت بعضها إلى تصنيف علماء الإدارة للقيادة من حيث أسلوب ممارستها إلى خمسة أنماط رئيسية وهي النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الترسلي والنمط الاجتماعي والنمط المثالى (الجبرى، 2007: نت).

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال دراسة (المدهون، 2015) ودراسة (أبوالخير ، 2013) أن الأنماط القيادية لها أثر كبير في بيئة العمل داخل المؤسسات ومن أهمها الإبداع لدى المسؤولين، فتبين الأنماط القيادية وتتنوع أساليب القيادة يؤدي إلى تباين واختلاف مستويات الإبداع لدى العاملين.

ويعد الإبداع من الأمور المهمة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، في ظل التطور التكنولوجي الهائل والسريع، وثورة المعلومات، فلولا الإبداع لبقيت الحياة على صورتها البدائية حتى يومنا هذا (أبودنيا، وإبراهيم، 2000: 137).

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، فالإبداع كما يعرفه عامر (2011: 268) هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها. ويعرفه سويدان والعلوني (2004: 16) بأنه عملية الإتيان بجديد.

وحتى يبدع الفرد في عمله، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تشجع على الإبداع، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على القائد وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا بل وعليهم أن يُلغوا القواعد العقيمة التي تضع عراقل تعيق الموظفين عن الإبداع (المغربي، 2010: نت).

وتسعى المؤسسات لاستغلال الطاقات والموارد الموجودة لديها بما يحقق أهدافها، ولعل أهم هذه الموارد هي الموارد البشرية إذ أنها العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة، فالكادر البشري هو رأس مال المؤسسات، ومن هنا يأتي اجتهاد قيادات المؤسسات للتعرف على الأنماط القيادية الصالحة لمؤسساتهم و اختيار الأنسب منها بما يفجر طاقات العاملين ويوجه سلوكهم الإبداعي.

ويعتبر جهاز الأمن الداخلي أحد أهم المؤسسات الأمنية العاملة بقطاع غزة والذي يقع على عاته تبعات أمنية كبيرة، فهو الجهاز الأكثر حاجة لاستغلال الطاقات والقدرات الموجودة لتحقيق أهدافه ومواجهة التحديات والعقبات التي يفرضها عليه واقع عمله من احتلال وحصار ونقص في المقدرات الموجودة ومساعي العدو الدائم والحيثية لتعطيل عمله وضرب المنظومة الأمنية في

القطاع وعمله باستمرار لتجنيد عناصر من داخل المجتمع تقوم بالعبث بالأمن والسلم وتسهيل طريقه للنيل من المقاومة ومن يحتضنها ويدعمها.

وشعوراً من الباحث بكل هذه التحديات التي تواجه الجهاز وإدراكه للأهمية الحتمية بوجوب التطوير المستمر للعمل والسعى بكل الوسائل للارتقاء به وخلق بيئة إبداعية ملائمة تتمكن من الوقف في وجه كم الصعوبات والمعيقات التي تواجهه وتضع العاملين فيه أمام مسؤولياتهم الكبيرة، لكل ذلك فقد توجه الباحث لهذه الدراسة والتي يبحث من خلالها في الأنماط القيادية ومحاولة التعرف على النمط الأمثل في إدارة هذه المؤسسة بصفة قيادة الجهاز الراعي الأول للإبداع والمحفز الأول للابتكار والتطوير، فبدأ الباحث من خلال هذه الدراسة مجتهداً للتعرف على الأنماط القيادية الموجودة فعلياً في الجهاز، وايجابيات وسلبيات كل نمط، ومدى ملاءمة كل نمط للظروف الموجودة وطبيعة المهام، وقدرة كل نمط على إدارة عملية الإبداع وتشجيع السلوك الإبداعي، ليصل بنتيجة واضحة تحدد النمط الأمثل والأفضل الذي تنهض به هذه المؤسسة و تستطيع القيام بدورها الريادي في حفظ الأمن والاستقرار والسلم المجتمعي.

❖ مشكلة الدراسة

يعتبر جهاز الأمن الداخلي من أهم أجهزة وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، فهو الجهاز الأكثر حساسية في الوزارة التي تعتبر درع المجتمع وجداره الأمني ، فالعمل الموكل إلى هذا الجهاز هو الأكثر صعوبة والمهام الملقاة على عاته هي الأخطر والأكثر حساسيةً كونها تتمثل في تحقيق نظام الأمن في المجتمع وحماية الوطن من عبث الاحتلال وأذرعه المختلفة، وهذا كله يتطلب من موظفي جهاز الأمن الداخلي التجديد المستمر والتطوير والابتعاد عن التفكير التقليدي وتنمية القدرات الإبداعية وترجمتها إلى سلوك إبداعي في الميدان، وقد أجمع معظم الباحثين في هذا المجال على أن القدرات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فيرى العتيبي أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين (العتيبي، 2005: 36).

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ورغم توفرها وتنوعها، إلا أنها لم تتناول الموضوع بشكل مباشر ، فالموضوع بحاجة إلى اهتمام أكبر ، خاصة في المؤسسات الحكومية ذات

المهام الصعبة في ظل قلة الإمكانيات والموارد، حيث إن كثيراً من القيادات لا تدرك مدى تأثير الأنماط القيادية التي تُستخدم من قبل القائد على تقوية السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين، وهذا يتسبب في قتل الإبداع لديهم، ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على أنماط القيادة السائدة ومن ثم علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة والتي تتحصّر الأسئلة التالية:

- 1 ما الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2 ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي؟
- 3 هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي؟
- 4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بجهاز الأمن الداخلي في الأنماط القيادية تعزيز إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)؟
- 5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين بجهاز الأمن الداخلي في السلوك الإبداعي تعزيز إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)؟

❖ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- 2 تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- 3 تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وبين السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- 4 الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العاملين بجهاز الأمن الداخلي في الأنماط القيادية تعزيز إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية).
- 5 الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العاملين بجهاز الأمن الداخلي في السلوك الإبداعي تعزيز إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية).

❖ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

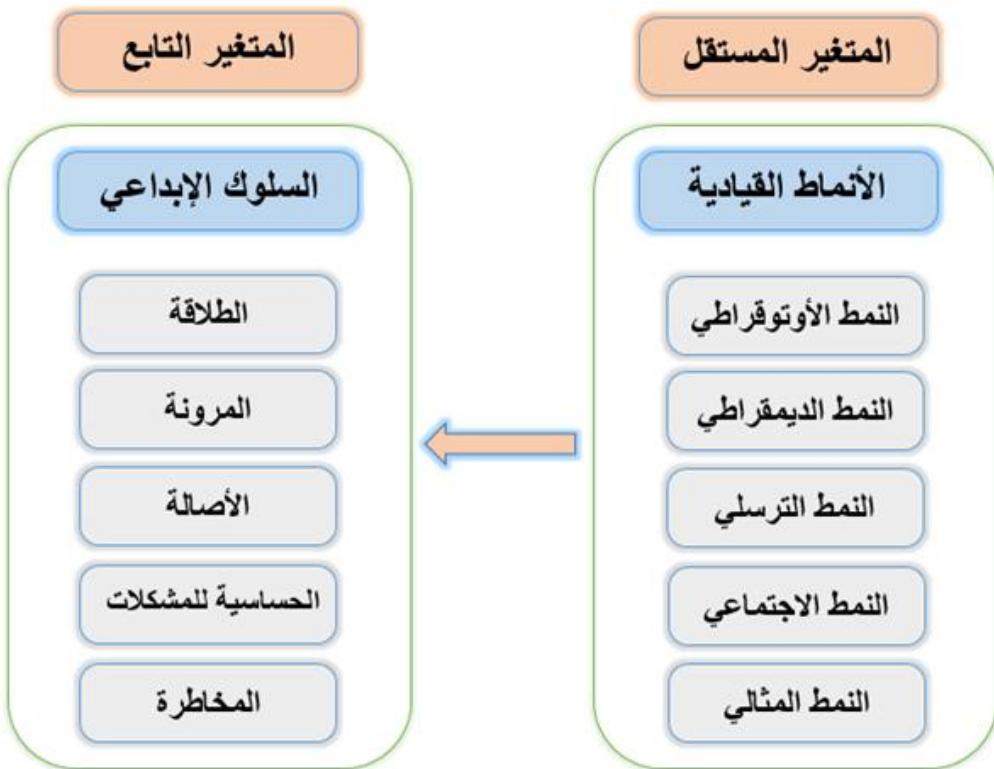
الأهمية العلمية

- يأمل الباحث أن تؤدي هذه الدراسة لإضافات مفيدة بالمعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.
- يأمل الباحث أن تفتح دراسته المجال أمام الباحثين في إعداد دراسات ذات صلة بالموضوع كونها ستكون إحدى المراجع التي تُشري معلومات الباحثين.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة تتناول الحديث حول مؤسسة أمنية، حيث تتدرب الدراسات التي تتناول السلوك الإبداعي والأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية الأمنية.

الأهمية العملية

- تقديم المساعدة لقيادات جهاز الأمن الداخلي على مختلف مستوياتهم بشكل خاص ووزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل عام بتسليط الضوء على ممارساتهم وأنماطهم القيادية وسبل تطويرها.
- قد تساعد نتائج الدراسة في اختيار النمط الأنسب للقيادة وكيفية توظيفه لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.

❖ متغيرات الدراسة



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: جُرد بواسطة الباحث

❖ فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية والسلوك الابداعي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول الأنماط القيادية تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول السلوك الابداعي تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)?

❖ حدود الدراسة

1- الحد الموضوعي

تقصر الدراسة على الأنماط القيادية الحديثة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

2- الحد المكاني

تم تطبيق هذه الدراسة على جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية في محافظات غزة.

3- الحد البشري

تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المسؤولين في جهاز الأمن الداخلي في محافظات غزة.

4- الحد الزماني

تم تطبيق الدراسة خلال عام 2017 م.

❖ مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة مصطلحات ذكر منها:

1. القيادة

قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (المدهون، العجمي، 2011: 41).

ويعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الاجابة على فقرات مقياس القيادة المستخدمة في البحث الحالي.

2. الأنماط القيادية

يعرفها Robert Oens بأنها "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة" (العميان، 2002: 274).

ويرى (العجمي) أن النمط القيادي هو السلوك الذي ينتهجه القائد في أي موقف لتحقيق هدف الجماعة وينتدي الأتباع به في سلوكياتهم (العجمي، 2008: 138).

ويعرف الباحث الأنماط القيادية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس الأنماط القيادية المستخدمة في البحث الحالي.

3. الإبداع

هو إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة، وليس اعتمادية وإنما استجابات تتصرف بالأصل (جود، 2010: 181).

ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس الإبداع المستخدمة في البحث الحالي.

4. السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن تنتج عنه أي خدمات وسلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السكارنة، 2011: 52).

ويعرف الباحث السلوك الإبداعي إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس السلوك الإبداعي المستخدمة في البحث الحالي.

5. جهاز الأمن الداخلي

هو أحد الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في قطاع غزة، شُكل بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني برئاسة الأستاذ إسماعيل هنية مطلع سبتمبر 2007م، بعد استنكاف الأجهزة الأمنية التابعة لحركة فتح عن عملها في القطاع وتخليها عن مسؤولياتها الأمنية تجاه الشعب الفلسطيني، فتم تشكيل الجهاز واعتباره المرجعية الأمنية في القطاع، التي ينبع منها تنفيذ الجزء الأكبر والأهم من العمليات الأمنية. (نشرة داخلية خاصة بجهاز الأمن الداخلي)

ويستند جهاز الأمن الداخلي في عمله إلى عقيدة أمنية راسخة تؤمن بواجبها في حفظ أمن المواطن الفلسطيني وتبني حقوقه المشروعة بالعيش باستقرار في وطن آمن ممحض من السقطات الأمنية وفي جبهة داخلية متينة محمية من عبث الاحتلال الصهيوني وأعوانه (عرفة، 2013: 72).

وقد استطاع جهاز الأمن الداخلي تحقيق إنجازات كبيرة خلال السنوات السابقة فقد تمكّن من توجيه ضربات قاسية للعدو في رحلة صراعه الأمني معه، وسجل الجهاز إحباطًا لمحاولات كثيرة لأجهزة أمن الاحتلال كانت تهدف لزعزعة الأمن والاستقرار في قطاع غزة، كما تمكّن الجهاز من الوصول لحلول فاك شيفرات معقدة لعمليات تخريب نفذها الاحتلال، وتمكّن من التعرّف على الفاعلين وتقديمهم للمحاكمة، كما نظم الجهاز مجموعة حملات أمنية بطرق مختلفة كان لها الدور في تعزيز الوعي الأمني لدى المواطنين وتوعيتهم، وأدت كذلك لقطع الطريق على الاحتلال لتجنيد عناصر جديدة، كما ساهمت بتوبة وعودة عناصر ارتبطت سابقًا بال العدو، فكل هذه الإنجازات تحسب لجهاز أمني حديث المنشأ يعمّل بإمكانيات متواضعة في ظل حصار وتضييق وحروب متتالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

• المحور الأول: القيادة الإدارية وأنماطها

• المحور الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي

المحور الأول: القيادة الإدارية وأنماطها

- مقدمة
- تعريف القيادة
- أهمية القيادة
- مصادر قوة القائد
- نظريات القيادة
- القيادة في الإسلام
- الأنماط القيادية

المحور الأول: القيادة الإدارية وأنماطها

❖ مقدمة

تعتبر القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في المجتمع، لدورها البارز والمهم في تقدم المنظمات والمؤسسات والدول، فهي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وشغلت اهتمام المختصين في علم الإدارة، حيث تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها أصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة وأهميتها وكذلك التعرف على النظريات القيادية وأنماط القيادة، وتكمّن أهمية هذا الفصل في تزويد الباحث بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

❖ تعريف القيادة

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والfilosofie بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد المدارس التي تناولت هذا المفهوم واختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الكتاب والباحثون والزوايا التي ينظر من خلالها هؤلاء الكتاب والباحثون، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتلقى وطبيعة المدرسة التي تنتهي إليها، وبالرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أن هناك تشابهاً ملحوظاً بينها، وسوف يعرض الباحث أهم التعريفات التي وردت، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم عام للقيادة.

فقد عرف إبراهيم العمري القائد بأنه هو الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع الجماعة إلى تحقيق أهداف معينة (العبيدي، 2011: 224).

ويعرف لونتر وأودنل القيادة بأنها "القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف" (محمود، 2008: 370).

ويرى هايمان وهيلجرت أن القيادة هي "القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم سلوكهم" وهذا يعني أن أي إنسان يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، فإنه يقوم بمهامه كقائد (محمود، 2008: 370).

ويعرفها الجيوسي وجاد الله (2000: 134) بأنها "مجموعة من السلوكيات الشخصية، يتم تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف".

ويعرفها أيضاً هيt (1979) بأنها هي "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (الجيوسي وجاد الله، 2000: 134).

بينما يعرف منصور (1999: 211) القيادة بأنها "فن التأثير في المسؤولين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".

❖ أهمية القيادة

لقد أدى كبار المنظمات واتساع حجمها إلى الاهتمام بالقيادة وإلى جعل القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعن تطمية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين لتبقى هذه العملية مستمرة وتؤدي أغراضها (الجيوسي وجاد الله، 2000: 134).

ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (طوالبة، 2008: 22).

وتكون أهمية القيادة كما يقول المغربي في أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعملنها ويفسرها، وهو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها، وهو ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة، وأن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات (الطيبي، 2013: 20).

فالقيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤْمِرُوا أَحَدَهُمْ" (أبوداود: 2708).

فالقيادة باللغة الأهمية، وتزداد تلك الأهمية إذا كانت القيادة ذات خيال واسع وتمتلك الطاقة والابتكار الذي تستطيع معه أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت القيادة الملزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في الآتي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعليم الجوانب الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العمجي، 2008: 66).

ومما سبق تتضح أهمية القيادة، حيث أنها مصدر توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدة مهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم والاستثمار الأمثل للموارد واتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات والاختلافات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة، والعمل على دعم الإيجابيات والحد من السلبيات ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة، ويرى الباحث أن جهاز الأمن الداخلي مهم بشكل كبير بموضوع القيادة، نظراً لحاجة الجهاز لقيادة حكيمة تستطيع توجيه الطاقات واستثمار جهود الأفراد وأبناء المؤسسة لتحقيق الأهداف وأداء المهام المطلوبة والرقي بالعمل، فقد أضحت فكرة تطوير القيادة والاهتمام بها من أولويات العمل في المؤسسة على كافة مستوياتها.

❖ مصادر قوة القائد

تجسد القيادة في شخص يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على مجموعة من الأفراد في موقف معين، وحتى يكون القائد ناجحاً ويستطيع التأثير بشكل فعلي على أتباعه لابد أن يتمتع بسلطات معينة، هذه السلطات قد تكون مستمدة من الموقع أو الوظيفة التي يشغلها القائد، أو مما يتحلى به القائد من صفات شخصية تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ويكون القائد أكثر تأثيراً ونجاحاً إذا جمع بين المركز أو الوظيفة الرسمية وبين الصفات القيادية التي تجعل منه قائداً فذاً. وعليه، فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي:

1- السلطة الرسمية

ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- قوة المكافأة

عندما يشعر الفرد أن طاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل .. إلخ)، فسوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويعترم هذه الخاصية فيه، في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هي قوة المكافأة التي يقدمها القائد لمرؤوسيه (عليان، 2007: 182).

ب- قوة الإكراه

عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو ستؤدي إلى إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء كان العقاب مادياً أو معنوياً، فإن الخوف هنا سوف ينتاب الفرد، فنقول في هذه الحالة أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يُعاقب عليه.

ويذكر العتبي وأخرون (2007: 179) أن أفضل تعبير عن قوة الإكراه أو العقاب: (إذا لم تقم بإنجاز ما أريد سوف ينالك عقاب ...).

ت- السلطة القانونية

إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي احتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تتتساب من أعلى إلى أسفل، رئيس الجهاز يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على المدراء العامون،

وكذلك فإن المدير يمارس هذا النوع من السلطة على درء الأقسام. وهكذا (عليان، 2007: 182).

2- قوة التأثير

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة الخبرة

إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزاً فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيميائي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين من لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيميائية، وهكذا (عليان، 2007: 182).

ب- قوة الإعجاب

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي يجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث وبناءً على اطلاعه ولقائه بمجموعة من الشخصيات المؤثرة في جهاز الأمن الداخلي أن قيادات الجهاز تستمد قوتها من أكثر من مصدر من المصادر المذكورة سابقاً، ومن أهمها قوة السلطة الرسمية حيث بمقدور قيادة الجهاز تحفيز الأفراد من خلال قوة المكافأة سواء المادية عبر الترقيات أو المكافآت العينية، وكذلك المكافآت المعنوية التي تتضمنها اللقاءات المتواصلة التي ينظمها الجهاز لقاء كواذر وتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار، كما أن هناك بعض مصادر القوة المختلفة كقوة الإعجاب وقوة العلاقات والخبرة والكاريزما إذ أن مجموعة من قيادات العمل الموجودة هي شخصيات ذات تأثير في الأفراد بما تمتلكه من خبرة وكاريزما وعلاقات واسعة ومسيرة عمل وعطاء مشهودة.

❖ نظريات القيادة

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس، ونظرًا لأهمية القيادة وتأثيراتها على المنظمات والشعوب، فقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسر سلوك القائد وتوجيهاته، وتُبرز الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد، وتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تلخص هذه النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم، وتقترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة، إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يُغير من سمات الجماعة وخصائصها (العلاق، 2008: 295).

ويوضح عواد (2013: 183) أن هذه النظرية من أول نظريات القيادة وأن "فرانسيس جالتون" من أشد دعاتها، فقد قدم عدداً من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد تلك النظرية.

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث أن هذه النظرية تعتقد بأن القادة هم أناس استثنائيون ولدوا بمواهب عظيمة وسمات موروثة تجعل منهم قادة، وهذا يتناقض نسبياً مع الواقع في بعض المواقف، فهناك عوامل أخرى تتدخل في الأمر، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص متوفّر فيه صفات قيادية موروثة فحسب، فهذه الصفات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي لأن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ويرى الباحث أن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد، فلا يمكن الاعتماد عليها في كثير من المواقف لتحديد القائد الحقيقي، فهي لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية، وتؤمن بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية، لأن القادة يولدون ولا يصنعون، والتاريخ أثبت أن هناك قادة عظام لم يولدوا قادة، وإنما الظروف التي عاشوها والمدارس العلمية التي درسوها هي التي صنعت منهم قادة عظام.

ثانياً: نظرية السمات

يشير العتيبي وأخرون (2007: 168) أن هذه النظرية تفترض أن القائد يولد ولا يصنع، وأن هذه النظرية تقوم على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية مثل الشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة إلى صفات نفسية كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي والخلق الجيد، وصفات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وغير ذلك.

وفي ضوء فهم الباحث لنظرية السمات فهو يرى أن هذه النظرية هي امتداد وشكل من أشكال نظرية الرجل العظيم، فهي أيضاً أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد، فقد تجاوزت دور البيئة والموقف والمؤسسة في صناعة القائد، حيث أهملت جوانب مهمة في القائد مثل الخبرة والمعرفة التي يمكن أن يكتسبها من العمل والتي قد تؤهله لأن يصبح قائداً، فضلاً عن عدم اتفاق الباحثين على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد، وإن تم الاتفاق فإنه من الصعب أن تتوفر جميع السمات في شخص واحد، ويرى الباحث أنه قد يتمتع الكثير من الأفراد بالسمات التي حدتها تلك النظرية، لكن ليس بالضرورة أن كل من تتوفر به تلك السمات يستطيع أن يكون قائداً مؤثراً. فهناك الكثير منمن تتوفر فيهم أغلب السمات إلا أنهم أثبتوا فشلهم الذريع ولم يصبحوا قادة.

ثالثاً: النظرية الموقفية

وتسمى في بعض الأدبيات الإدارية أحياناً بالنظرية الظرفية، وإن التركيز في هذه النظرية تحول من استخدام أسلوب السمات إلى الأسلوب الموقفي (أو الظرف)، فقد يكون القائد ناجح في موقف معين حينما تتوفر له ظروف معينة، في حين أن نفس هذا القائد قد لا ينجح في أوقات أو ظروف أخرى إذا اختلف الموقف أو اختلفت الظروف (عباس، 2011: 185).

ويرى عليان (2007: 186) أن نظرية القيادة الموقفية تتلخص في أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، ومن أهم هذه النظريات الموقفية نظرية فيدلر، فهي تعتبر أنه لا يوجد أسلوب واحد للقيادة.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافحة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هو قائد الموقف أو الظرف، أو هو ذلك القائد الذي يكون مرتناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو وضع أو موقف (العلاق، 2008: 294).

ويتضح مما سبق أن هذه النظرية لا تؤمن بوجود نمط قيادي واحد مثالي لتأدية العمل، بل تؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل نمط للعمل بإحدى المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، بل يتم اختيار النمط الأنسب حسب ظروف المنظمة، ويرى الباحث أن تلك النظرية هي مكملة لنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، فهي تعتمد على وجود قائد يستطيع أن يكون مرتناً في استخدام أساليب القيادة، وهذا لن يكون إلا إذا تمتقق القائد بصفات وسمات قيادية خاصة.

رابعاً: النظرية الوظيفية

تقوم هذه النظرية على أساس تحديد الأعمال التي يجب على الجماعة أن تقوم بها في الظروف المختلفة تحقيقاً لأهدافها، مع بيان ما يجب أن يسهم به كل عضو فيها من أعمال، وبالتالي تصبح مهمة القائد عندئذ تحريك أصحاب الوظائف الفرعية في هذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيسي لها بحيث يحقق التعاون والتفاعل بين أعضاء الجماعة ويسعى لحفظ تماسكها ويوفر القوى والأدوات التي تساعد على ذلك.

وطبقاً لهذه النظرية فإن القيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون في الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى (عاد، 2013: 187).

خامساً: النظرية التفاعلية

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، وذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردتها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن نظرية التفاعلية تقدم

على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والموافق التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

وفقاً لهذه النظرية، لابد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين. فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والموافق والوظائف. والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والأهداف والجماعة.

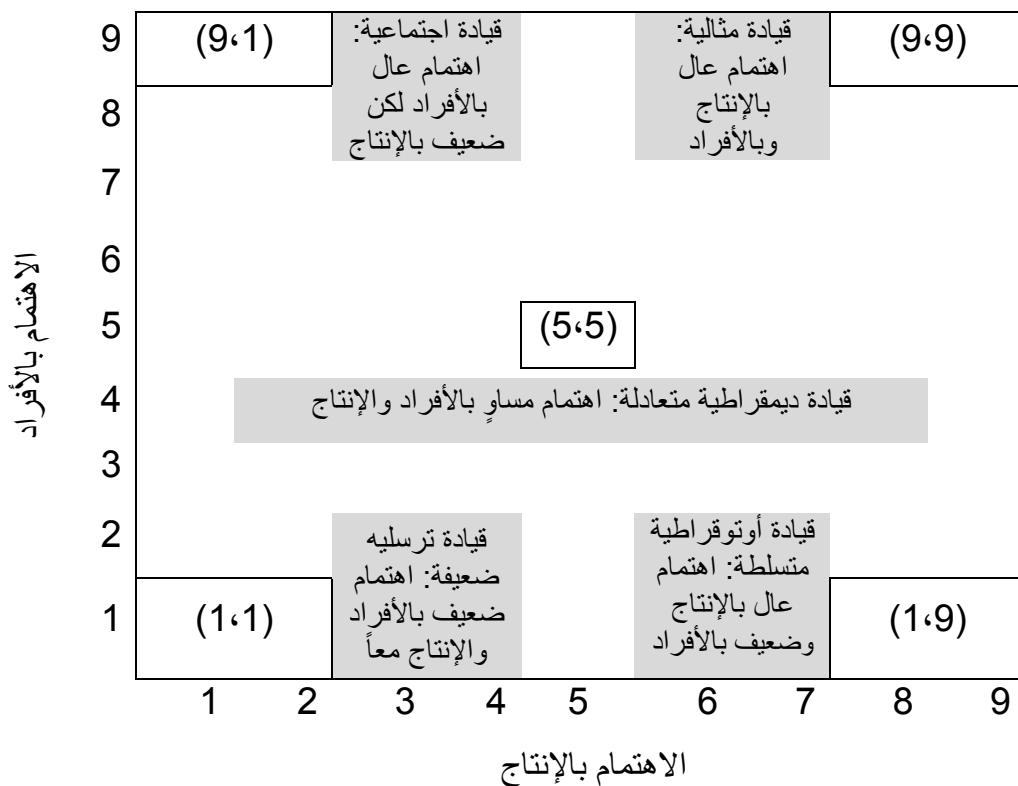
وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، لأن القائد يكون عضواً في جماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة بين أعضائها، ويحظى على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم (العلاق، 2008: 296).

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث أن تلك النظرية لم تقم بإلغاء أو انكار أي من النظريات السابقة، بل جمعت تلك النظريات بنظرية واحدة، نتيجة لعدم كفاية إحدى النظريات كمعيار لتحديد خصائص القيادة، فقد قامت على أساس التكامل والتفاعل بين شخصية القائد واتجاهات الآباء وحاجاتهم وطبيعة الموقف. ويرى الباحث أن تلك النظرية تتصرف بالواقعية والشمول، فهي الأنسب لتقسيم ظاهرة القيادة وتوصيف القائد، فهي لا تهمل ضرورة توفر الصفات والسمات الموروثة لدى القائد، ولا تُلغي أهمية عناصر الموقف، وتبين أن العلاقة التي تربط بين تلك النظريات هي علاقة تكاملية.

سادساً: نظرية الشبكة الإدارية

قدمت هذه الشبكة بواسطة كل من روبرت بلاك وجون موتون لكي توفر وسائل تساعد في تقييم أنماط القيادة ومن ثم تدريب المديرين على التحرك نحو السلوك الإداري الأمثل (محمود، 2011: 378).

ويوضح العلاق (2008: 291) أن نظرية الشبكة الإدارية تقوم على تصنیف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسین، هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. وقد وضع الباحثان هذین الأسلوبین في إطار شبکي ذو محورین، تظهر عليه أسلوبیں القيادة المختلفة.



شكل رقم (2) نموذج الشبكة الإدارية
المصدر: (العلاق، 2008: 292)

ومن خلال الشكل الشبکي السابق اقترح الكاتبين (روبرت بلاك وجون موتون) خمسة أسلوبیں رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبکة وهي كالتالي:

1- القائد الترسلي الضعيف (1,1)، وبموجب هذا الأسلوب، يترك القائد الأمور دونما تدخل فيها، ولا يعطي أدنى اهتمام للإنتاج أو الأفراد، فهو ينسحب من العملية القيادية (حریم، 2006: 223).

2- القائد الأتوکراتي المتسلط (1,9)، وهو الذي يعطي اهتماماً عالياً بالإنتاج، ولا يعطي أي اهتمام بالأفراد العاملین، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والإنتاجية (العلاق، 2008: 292).

3- القائد الاجتماعي (1,9)، ولا يميل إلى استخدام السلطة لدفع المرؤوسين للعمل وهذا يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم وبناء العلاقات الاجتماعية ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل. وفي هذه الحالة يكون ضعف في الإنتاج وهذا غير مرغوب (حريم، 2006: 223).

4- القائد الديمقراطي الوسط (القيادة المتعادلة) (5,5)، وهو الذي يوجه اهتماماً معتدلاً بالأفراد والإنتاج، حيث يوازن القائد هنا بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع (العلاق، 2008: 292).

5- القائد المثالي (قائد الفريق) (9,9)، يتميز هذا الأسلوب باهتمام عالي بالإنتاج والأفراد، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة (العلاق، 2008: 292).

ومن خلال ما سبق من إبراز لأهم النظريات التي نولت تفسير القيادة، فإن الباحث يرى أن هناك مهارات أجمع عليها المفكرون والعلماء في علم الإدارة وأكدوا على وجوب توافرها في القيادة، فالسمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية أو فعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

ويرى الباحث أن الانتقادات الموجهة إلى آية نظرية من تلك النظريات، لا تثبت خطأ إدراها، وإنما لكل نظرية إيجابيات وسلبيات، وهذا ما قد ينطبق على العمل بجهاز الأمن الداخلي، فليس هناك نموذج موحد ممكن اختياره لإدارة الجهاز، ولا يمكن تطبيق نظرية واحدة من نظريات القيادة بشكل مطلق، فقد يصلح نموذج معين في فترة ما و موقف ما، بينما لا يصلح ذاته في موقف آخر، كما أنه قد ينجح تطبيق نظرية في قضية ما ولا تنجح في قضية أخرى، لذلك نستطيع القول أننا بحاجة إلى نماذج متعددة من القيادات ونظريات متنوعة وذلك بسبب اختلاف المهام وتتنوعها.

❖ القيادة في الإسلام

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بالإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله، فالحاجة لها ضرورة ملحة من أجل تنظيم العلاقات القائمة بين الأفراد مهما كان عددهم، لذا فإنه لابد من أن يتولى أحدهم القيادة، وهذا ما يقرره علم النفس الذي يرى أن طبيعة الحياة تجعل

من القيادة أمراً لا مفر منه، وهذا ما قرره الإسلام العظيم عندما أمر بأن يتولى أمر كل جماعة قائده يرشدتها وينظم أمرها.

ولا شك ان الإسلام قد عالج جميع قضایا الحياة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها من مناحي الحياة المتعددة، وذلك من خلال النصوص العظيمة في القرآن الكريم والسنة المطهرة، فكانت النصوص هي دستورهم وهاديهم إلى ما يريدون من أهداف وغايات، ولا شك أن الأهداف والغايات الاستراتيجية البعيدة المدى لا تتحقق إلا بالدولة، والدولة تحتاج إلى قائد يقود هذه الأمة (طسطوش، 2008: 104).

ويضيف (طسطوش، 2008: 46) أن الإسلام قد عالج موضوع (القيادة) ولم يغفل عنه، بل وضع له الأصول التي ينطلق منها، وأسس له القواعد التي يرتكز عليها، وبنى له المبادئ التي يقوم عليها وقد ضرب الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون أروع الأمثلة في القيادة الناجحة، ليس بالتنظير وإنما بالعمل الذي تجسد سلوكاً فعلياً بلغ قمة التأثير عدلاً وتساماً، وقامت حضارة شامخة البناء، أصلها ثابت وفرعها في السماء، فالرسول صلى الله عليه وسلم أكد على ضرورة القيادة للجماعة بقوله "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤْمِرُوا أَحَدَهُمْ" (أبوداود: 2708).

ويذكر (إبراهيم، 2009: نت) أنه في رسولا الله صلى الله عليه وسلم نموذج حي للقيادة الرشيدة الكاملة، ويستطيع كل إنسان أن يستقي منه النموذج الذي يتفق وحالته، فمن كان له في النبي صلى الله عليه وسلم أسوة واستطاع أن يستمد منه قبساً في إدارته وقيادته، فإنه يستجمع النواحي الإيجابية وتنقى منه السلبيات، فقد رأيناه يشاور الصحابة بل وينزل عن رأيهم في كثير من المواقف، كما حدث في غزوة بدر وغزوة أحد والخندق، عند حفرهم للخندق، يشاركونهم العمل، ويساعدونهم في تدليل ما يعترضون من صعاب في العمل.

إن هذا النوع من القيادة أشار إليه القرآن في قوله تعالى :**﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى حَرَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِظُ عَلِيمٌ﴾** (يوسف: آية 55)، وإذا كانت الأمانة والعلم من الصفات التي تُرشح أي إنسان للقيادة في أي عمل لتولى أي مسؤولية، فإن هاتين الصفتين لابد منهما لمن يتولى أمر أي خزينة، لأن للمال سلطاناً على النفوس ومحبة في القلوب قد تدفع بالإنسان إلى الإخلال أو الخيانة أو الاحتيال أو الإنفاق في غير وجوه الإنفاق المطلوبة، ولا يستطيع أن يقوم بهذا العمل على خير

وجه إلا أمين عليم، بينما في قيادة الجيش يركز على الخصائص العلمية والسمات الجسمية، قال الله تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَرَأَدَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ (البقرة: آية 247) ويرى الإسلام أن المناصب القيادية العامةأمانات يجب إلا يُعين فيها إلا الجدير بها، وألا يختار لها إلا من تؤهله قدراته العلمية والخلقية لشغليها، وأن يتتصف بعض الصفات اللازم توفرها في القائد المسلم وأهم تلك الصفات: (مشهور، 1986: 26)

- أن يكون من طلاب الآخرة مخلص لوجه الله.
- أن يكون ذا عقل راجح وحكمة وتجربة.
- أن يكون متخلقاً بالحلم والأناة والرحمة ولين الجانب.
- الرفق بالأتباع.
- الشجاعة والمرءة وعدم الجبن أو التهور.
- الصدق.
- التواضع وعدم التعالي على الغير.
- العفو وكظم الغيظ، والإحسان إلى المسيء.
- الصبر.
- العفة والنزاهة.
- العدل والإنصاف.
- المحافظة على حرمات الله.
- العزم والتوكيل وعدم التردد.
- اجتناب التشاؤم أو الإفراط في التفاؤل.

ويضيف الباحث أن القيادة في الإسلام قد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالجندية، فلابد من وجود قائداً محنكأً حازماً قوياً، لا نقتصر مهمته على قيادة الجندي في المعارك فقط، بل هو صاحب مدرسة ورسالة ويدرك تماماً الإدراك أن قيامه بإعداد أجيال من القادة من أسمى واجباته، وأمانة في عنقه، فنراه يُقبل على أداء الواجب وعلى الوفاء بالأمانة بكل حماس وإخلاص وحيوية واندفاع، ولنا في رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم الأسوة الحسنة.

❖ الأنماط القيادية

تحتلت أسلوبات القيادة من قائد آخر، فكل قائد له أسلوبه الخاص للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، غالباً ما يحدد ذلك الأسلوب فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم، إلى جانب نوع التابعين والبيئة التي يعملون فيها.

ويعود النمط القيادي من أهم عوامل نجاح أو فشل القائد في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك كان الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية من قبل الباحثين والدارسين في هذا المجال والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه.

ويقصد بالنمط القيادي كما يذكره العميان (2005: 274) بأنه هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم واقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة. أما زيارة فيعرفه بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف معينة (زيارة، 2009: 325).

وهناك العديد من الأنماط القيادية التي تمارس في منظمات الأعمال والتي يتبعها القادة في قيادتهم لمرؤوسיהם، حيث ستنطرق في هذه الدراسة إلى الأنماط القيادية التي صنفها العالمان "روبرت بليك" (Robert R. Blake) و "جين موتون" (Jane S. Mouton) في نظرية الشبكة الإدارية والتي برز من خلالها خمسة أنماط رئيسية للقيادة وهي: الأتوocraticية والديمقراطية والترسلية (الفوضوية) والاجتماعية والمثالية.

أولاً: نمط القيادة الأتوocraticية (السلطية).

يُعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، ويعتمد القائد بموجب هذا النمط على السلطة الرسمية المخولة له بحسب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل القادة الذين يستعملون هذا النمط إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل

الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر، وغالباً ما يُعزى ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات وقدرات مرؤوسه في اتخاذ القرار المناسب.

ويضيف عواد (2013: 193) أن القيادة الأوتوقراطية المتسلطة تتميز بتحكم القائد في مرؤوسه واستخدامه لسلطته كأداة لتنفيذ العمل، كما أنه لا يغير أي اهتمام للعلاقات الإنسانية في تعامله مع المرؤوسين، ويضيف عدربه (2013: 93) أن من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

ويبيّن عليان (2007: 189) أن القائد الأوتوقراطي يتصرف بالاعتداد بالنفس، والثقة المطلقة، والكبراء، وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وإنجازاته، والقسوة وعدم المبالغة بالمشاعر والعواطف الإنسانية، والبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، والاحتفاظ بالأسرار لذاته، وإلقاء اللوم دائماً على معاونيه متى ما فشل.

ويذكر الفرا وآخرون (2003: 171) أن القائد المتسلط يعتقد أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ما ينبغي عمله، ويذكر أن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الأوتوقراطية، وأن القائد الأوتوقراطي من النادر أن يعطي أسباباً لتصوفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهناً بكل الآراء التي تخالفه.

و غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الأوتوقراطي عوضاً عن (القائد) ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمسائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم، ولا يشاركون الرأي، ولا يستمع إليهم، بل يُملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة (عليان، 2007: 189).

ويذكر عباس (2011: 187) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد أي المتصلب لرأيه والمعتد به، وذلك الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن طاعة المرؤوسين له في تنفيذ قراراته، وذلك الأوتوقراطي المناور أو المكار وهو الذي

يوجه مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذه. وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلط يتمثل بالإدارة التقليدية السلبية، التي غالباً ما تنزع الثقة من المرؤوسين وتحاول إرغامهم على العمل.

ويوضح أنه لا يمكن تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ذلك لأن وضع هذه المنظمات وتكوينها لا يسمح للقادة بممارسة هذا الأسلوب، فالقائد لا يملك السلطة المطلقة التي تمكنه من التصرف المطلق بكل شيء، كما أن كبر حجم المنظمة يحد من مدى إشراف القائد عليها مما يدفعه إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى تابعيه، وأن المستوى الثقافي للمرؤوسين يجعلهم أقل قابلية للأساليب التسلطية في القيادة.

ويتحدث العتيبي وأخرون (2007: 175) عن القائد الأوتوقراطي الخير بأنه يمتاز بأنه نشيط وفعال وبالرغم من مركزية السلطة إلا أنه يستخدم أسلوب الإقناع بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرفه وهو غير متسلط على مسؤوسيه إلا أنه يركز السلطة بيده ويقوم بكلفة وظائف الإدارة بنفسه دون تفويض إلا من دونه.

وبالرغم من أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة، وانتظام العمل، وزيادة الإنتاج، إلا أن له آثاراً سلبية كبيرة على شخصية العاملين، إذ يظل تماسك الأفراد مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة وأضطراب (الجعبري، 2004: 200).

إيجابيات النمط الأوتوقراطي

أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك بعض الإيجابيات التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره من الأنماط والتي لا يمكن إغفالها، وتتمثل فيما يلي:

- يمتاز القائد الأوتوقراطي بالنشاط والفاعلية.

- قد يكون هذا النمط هو الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض التوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في اقناعهم (كتعان، 2009: 167).
- يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي (عبد الرحيم، 2009: 23).

- يعتبر هذا النمط هو النمط الأنسب كما أثبتت دراسة (Stanton) و (Hamblin) لمواجهة بعض المواقف والظروف، التي تتطلب الحزم والشدة والسرعة في حسم الأمور، كفترات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وغيرها من المواقف والظروف (كنعان، 2009: 167).
- يؤدي استخدام هذا النمط إلى السرعة في العمل ووضوح الاتجاه (السكارنة، 2010: 181).

سلبيات النمط الأوتوقراطي

أثبتت مجموعة من الدراسات لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هناك بعض السلبيات والانتقادات الموجهة له والتي تعيق إنجاز العمل، أهمها:

- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى الموظفين الأكفاء.
- إضعاف وقتل الروح المعنوية لدى الموظفين.
- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى قيام المسؤولين بالأعمال المطلوبة فقط والتي تجنبه العقاب، ولا يبذل أي جهد آخر.
- يؤدي استخدام النمط الأوتوقراطي إلى توليد شعور بالفشل والإحباط.
- يؤدي استخدامه إلى ظهور التجمعات الغير رسمية بين المسؤولين داخل التنظيم الرسمي وذلك بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتهديداتها.
- يؤدي هذا النمط إلى البغض بين القائد والمسؤولين من جهة، وبين المسؤولين أنفسهم من جهة أخرى (كنعان، 2009: 168 - 176).
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين (العميان، 2005: 260).
- يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالمية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط، مما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أبو الخير، 2013: 35).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هذا النمط يحمل من الإيجابيات والسلبيات ما يجعله في محل بين الرضا والنقد، فقد يكون مطبقاً ويأخذ به كثير من القيادات في العصر الحاضر خاصة القيادات الأمنية والعسكرية وتحديداً عند مباشرتها لبعض المهام التي تتطلب درجة عالية

من الضبط والحرم وتنفيذ الأوامر كما هي دون نقاش أو جدال، وقد لا يكون مطبيقاً ولا يؤخذ به عند الكثير من القيادات الأخرى، وبالرغم من وجود الإيجابيات التي تنتج عن هذا النمط، إلا أن هناك الكثير من السلبيات التي تجعل هذا النمط لا يصلح كأسلوب قيادي سائد وأساسي في بعض المؤسسات، كونه يؤدي إلى وجود جو مشحون بالمشكلات ، الأمر الذي يؤدي إلى آثار سلبية على المرؤوسين وعلى الإنتاج ، قال الله في محكم كتابه (فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِئْلَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُثِّرَ فَطَّاً غَلِظَ الْقُلُبُ لَا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ) صدق الله العظيم (آل عمران،159).

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطية (المترادفة).

تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وإجراءات العمل، حيث يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة إليه. ويعتبر النمط الديمقراطي في القيادة معاكس للنمط الأوتوقратي المتسلط، فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم والاعتراف بأهمية دورهم في المنظمة، كما يؤمن القائد الديمقراطي بإمكانات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرارات (عباس، 2011 :188).

ويضيف عواد (2013: 193) أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد وأتباعه، وأن القائد الديمقراطي يعمل باستمرار على خلق المناخ الملائم للعمل، ويسعى إلى تكوين روح الجماعة بين هؤلاء المرؤوسين.

ويبيّن عدرية (2013: 94) أن هذه القيادة تعتمد على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها، ويتترك للآخرين حرية اختيار البديل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، و تعمل أيضاً هذه القيادة على تقويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين.

ويذكر العجمي (2008: 174) أن القائد الديمقراطي يأخذ بعين الاعتبار المقترنات المقدمة من قبل المرؤوسين للمشروعات وتتم مناقشتها معهم، ثم يتم اتخاذ القرار النهائي وفقاً لذلك.

وهناك عدة نماذج للقائد الديمقراطي، يذكرها ياغي (1996: 130) وهي تتمثل في:

- 1- نموذج القائد الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب مشاركتهم في إيجاد حلول متعددة لها، ثم اختياره الحل الذي يراه مناسباً.
- 2- نموذج القائد الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- 3- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذها، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- 4- نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي طرق تنفيذه.
- 5- نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولاً، ومنتفقاً عليه من قبل المؤوسين.

ويوضح الخواجا (2009: 39) أن القائد الديمقراطي يتميز عن غيره بعده صفات تتمثل في أن القائد يحرر نفسه من الأعمال الروتينية التفصيلية ليحول جهده إلى قيادة مبدعة، وبهتم كثيراً بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها.

ويضيف أيضًا عباس (2011: 188) أن القائد الديمقراطي يكفل مقدماً نجاح الخطط والمشاريع من خلال دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون، كون المؤوسين قد ساهموا بها وقدموا ملاحظاتهم وأرائهم حولها، بل أصبحوا جزءاً من صانعيها.

وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية، وفي ظلها تنمو روح المبادأة والإبتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإنحسارهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويتربى على ذلك الحماس في العمل الفردي واتفاقه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف (الفرا وآخرون، 2003: 172).

إيجابيات النمط الديمقراطي

يُجمع الكثير من الباحثين أن هذا النمط له الكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسيين بشكل خاص، ومن أهمها:

- يساهم هذا النمط في رفع الروح المعنوية للمرؤوسيين، وتنمية قدراتهم، وزيادة إنتاجهم (ربيع، 2008: 160).
- يساعد هذا النمط على إنشاء جيل قوي من قادة المستقبل، يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية (الفرا وأخرون، 2003: 172).
- مشاركة المرؤوسيين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.
- مشاركة المرؤوسيين في صياغة أهداف المؤسسة، ستعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
- تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسيين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آراءهم وطرح أفكارهم.
- يؤدي هذا النمط إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل (كنعان، 2009: 244).

سلبيات النمط الديمقراطي

بالرغم من الإيجابيات الكثيرة التي يتميز النمط الديمقراطي عن غيره من الأنماط، إلا أن هناك بعض السلبيات التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال والتي لا يمكن إغفالها، وتمثل فيما يلي:

- إن ممارسة القائد للقيادة الديموقратية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على سرعة إنجاز المهام أحياناً.

- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة.
- بعض المسؤولين لا يحبون تحمل المسئولية ويفضلون أن يتلقوا الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المسؤولين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطي (القىسي، 2010: 181).
- يشكل هذا النمط مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- إن هذا النمط لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للمسؤولين، وزيادة في الإنتاج، فقد تبين من خلال بعض الدراسات أن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاجية ومسؤوليته عنه، يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمسؤولين وعلى إنتاجهم (كنعان، 2009: 249-250).
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية الأخرى، مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخيرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات (السكارنة، 2010: 145).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن القيادة الديمقراطية ورغم ما فيها من سلبيات، إلا أنها هي الأكثر استخداماً بسبب التطورات العلمية الحديثة وذلك ما أثبتته الكثير من الدراسات السابقة، فهي تساعد على النمو والتقدم وتعمل على إنهاء الصراعات والخلافات بسبب تميزها ببعض الإيجابيات، فالقائد الديمقراطي ينطلق من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه لا عنده، فهو مستمع جيد لهم، ومعتمد عليهم، ومشارك لهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل القرار المتخذ قراراً سليماً وأكثر ثباتاً، وأشد التزاماً بتنفيذها من قبل الجميع، كون الجميع مشاركاً في اتخاذ هذا القرار، فهذا يزيد من انتماء المسؤولين للمؤسسة، ويزيد من إحساس المسؤولين بأن أهدافهم وأهداف المؤسسة تكاد أن تكون واحدة، وبالرغم من هذا كله فإن نمط القيادة الديمقراطية ليس دائماً هو الأنسب، فهناك الكثير من المواقف والأشخاص لا يناسبها ولا يصلح لها ذلك النمط.

ثالثاً: نمط القيادة الترسليّة (الضعيفة).

ويطلق عليها مسميات عدّة، منها القيادة المطلقة، القيادة الترسليّة، القيادة التسيبّية، وتسمى عند بعض المفكرين الإداريين بالقيادة الحرة، ويختلف هذا النمط في القيادة عن كل من النمطين السابقيين. إذ أن القائد الذي يستعمله لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، ويسمى مجازاً بالقيادة (عباس، 2011: 189).

ويذكر عواد (2013: 193) أن هذه القيادة سميت بالقيادة الفوضوية لكونها تعتمد على ترك الفرد يفعل ما يشاء، وتبعد القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه هؤلاء الأفراد مما يتربّ على ذلك عدم وجود ضابط للعمل، وبالتالي تنتشر الفوضى في التنظيم.

ويرى نجم (2012: 66) أن القائد الترسلي لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، ففي هذا النمط يعطي القائد حرية كبيرة لمروءسيه ويتنازل عن سلطته ويقوم هو بدور المستشار ويفقد المدير القدرة على القيادة، فليس هناك توجيه ولا رقابة (ربيع، 2008: 161).

ويذكر عباس (2011: 189) أن القائد بموجب هذا النمط يقوم بإخبار المجموعة بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركها تفعل ما تشاء، يتعاون أفرادها أو يتعارضون، يعملون أو لا يعملون فهذا شأن خاص بهم، ولا يشترك القائد بموجب هذا النمط اشتراكاً له أي أثر في تنظيم شئون الجماعة أو التنسيق بين أفرادها، ولا يتدخل في أي أمر أو يوجه أو يفصل في أي شيء، ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى الكثير من الوقت وازدواج الجهد.

ويمكن القول أن هذا النوع من القيادة يكون مناسباً مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العليا، كما في مؤسسات البحث والدراسات (الشامي ونبيو، 2001: 238).

ويضيف إلى ذلك مصطفى (2007: 48) أن هذا النوع من القيادة يكون مفيداً وناجحاً عندما يكون العاملون مدربين ومحفزين جيداً، ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس، دون الحاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد.

ويتحدث كنعان (2009: 258) أن هذا النمط يتطلب ثقة الموظف بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله، لذلك يجب على القائد الفوضوي أن يحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه.

ويتصف هذا النمط بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية أو الإنتاجية، حيث إن أفراد مجتمعاته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد (الطيب، 1999: 146).

إيجابيات النمط الترسلي

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لهذا النمط النادر وجوده في مجتمعاتنا، إلا أنه ثبت أن هذا النمط له وجود في الواقع العملي، وأنه يترتب عليه نتائج مرضية، وله الكثير من الإيجابيات التي تميزه عن غيره، أهمها:

- إعطاء الحرية للمرؤوسين في ممارسة العمل في بعض المؤسسات، يعمل على تحفيزهم وبذل أقصى جهد لهم لإثبات حسن ثقة قادتهم بهم (كنعان، 2009: 258).
- يكون هذا النمط مجيداً عندما يكون المرؤوسون ذوي مستويات عقلية وعلمية، كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث (محيسن، 2015: 24).
- يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب (الخطيب، 2004: 48).

سلبيات النمط الترسلي

هناك بعض السلبيات والانتقادات التي وجهت لهذا النمط، والتي أثبتتها بعض الدراسات، وتتمثل فيما يلي:

- يؤدي هذا النمط إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة (العميان، 2005: 262).
- يؤدي هذا النمط في بعض المؤسسات إلى خسارة كبيرة جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين، فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي إلى تعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع (الفر وآخرون، 2003: 171).
- يؤدي هذا النمط إلى فقدان سيطرة القائد على أعضاء مجموعته، وانعدام الحماس لدى العاملين للعمل، وتهرب أعضاء الجماعة من تحمل أي مسؤوليات إضافية (ربيع، 2008: 117).
- هناك موقف لا يستطيع المرؤوسون الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف والذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالقصير والفشل (أبو الخير، 2013: 40).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن هذه القيادة تقوم على أساس تفويض المسئولية الكاملة للمرؤوسين بشكل واسع، وعدم التدخل في تحديد الأهداف وإقرارها، ففي حقيقة الأمر فإن القيادة الفوضوية لا تقوم بأي عمل يذكر وتبدو وكأنها غير موجودة، وهذا التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية من الممكن أن تعطل سير العمل في المؤسسة.

رابعاً: نمط القيادة الاجتماعية.

في هذا النمط من القيادة يركز القائد في إدارته للمؤسسة بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية الإنسانية و يجعل من أهم أهدافه تحقيق الرضا والارتياح لدى العاملين، فيبدو هذا النوع من القادة عاطفياً إلى أبعد الحدود في التعامل مع مرؤوسيه، بينما يكون تركيزه على الإنتاج بشكل أقل، مما يشعر الأفراد أنهم أعضاء في نادي اجتماعي وليسوا أعضاء في مؤسسة عمل (بونديرة، 2013: 83).

ويذكر ياسين (2010: 37) أن هذا الاهتمام من هذا النوع من القيادة بالجانب الاجتماعي الإنساني نابع من شعوره وافتراضه أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره ف تكون لديه دافعية موجبة يحاول من خلالها إسعاد المرؤوسين وتحقيق رغباتهم والعمل في نطاق يجعلهم دائماً يشعرون بالراحة والرغبة في العمل، وبسبب دافعيته السالبة فإنه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به، فالقائد هنا يساعد الأفراد ويدعمهم ولا يجبرهم على الأداء.

وفي هذا النوع من القيادة يحاول القائد غالباً أن يطرح أسئلة إيحائية على المرؤوسين لحثهم على التكلم إيجابياً عن أنفسهم ويبعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم، فهو يريد أن يعزز ثقة العامل بنفسه وينمي رضاه عن مستوى أدائه معتقداً أن هذه الثقة وهذا الرضا التي يمتلكهما العامل بنفسه هما من أساس وضروريات العمل.

كما يغلب على هذا النوع من القيادة طريقة توجيههم للعاملين ومعالجتهم لأخطائهم بالنحو الإيجابي والحديث بلغة العقل والمنطق والهدوء مبتعدين عن توجيهه اللوم للمرؤosis أو النقد لسلوكياتهم أو الحزم في التعامل مع أخطائهم، فهم يشعرون أن توجيهه اللوم للعاملين قد يؤثر سلباً على علاقتهم بالعمل ويسبب ضعفاً في الأداء لذلك هم يبتعدون كل البعد عن أساليب التوبیخ أو الحزم ولا يتذمرون أي إجراء عقابي تجاه العاملين مهما بلغت درجة أخطائهم (الغامدي، 2006: 71).

ويضيف بوبنديرة (2013: 82) أن القائد يلجأ في هذا النمط إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤosis ويبعد عن أي عمل يشعر أنه لن يجد قبولاً لديهم، لذلك تجد القائد هنا لا يتخذ أي قرار إلا بعد أن يطمئن بأنه سيجد قبولاً من قبل المرؤosis وأن مقاومتهم لهذا القرار وإمكانية رفضه من قبل المرؤosis تكاد تكون منعدمة، ويبعد القائد كذلك عن أي قرارات تؤدي إلى غضب المرؤosis وتثير مشاعرهم.

ويضيف الغامدي (2006: 70) أن أهم ما يميز هذا النوع من القيادة اهتمامها الكبير بالعلاقة بين العاملين وسعيها الحثيث للقضاء على ظواهر الخلاف بينهم حتى تكاد تشعر أن القائد أب يحاول دائماً أن يجمع شمال أبنائه ويجهد لمنع أي نزاع أو مشكلات أو خلاف بينهم، فهو يعتقد

أنه عندما تسود أجواء الوفاق والود بين المرؤوسين هذا يعني نجاحاً له ويصب في مصلحة العمل وأن أي نزاع سيؤدي إلى فشله وانهيار في عمل المؤسسة.

ويستخلص الباحث من خلال ما سبق أن هذا النوع من القيادة مستعد للتضحية بالإنجاز في العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضى المرؤوسين فهو يسعى دائماً وأبداً، ويركز جل اهتمامه على تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاه عن العمل ويعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة ورضا مرؤوسيه هي السبيل للسعادة في العمل، لذلك نجده يهتم بشكل مبالغ فيه بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية مقابل ضعف عام للاهتمام بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

خامساً: نمط القيادة المثالية

ويطلق على القائد من هذا النمط بأنه "سوبر مان" فهو النمط المثالي للقيادة، الذي يجمع إيجابيات الأنماط المختلفة كلها ويتجاوز سلبياتهم فهو يشكل الحالة النموذجية للقيادة.

ويذكر الغمري (1979: 160) أن القادة الذين ينتمون لهذا النمط الإداري يجمعون في الاهتمام بين بعدي الإنتاج والعاملين، ويتميزون بعيائهم الفائقة بمتطلبات كلا المتغيرين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية الازمة لتحقيق الأهداف والإنتاجية الطموحة، وينبني على ذلك إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين، وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة الازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويضيف ياسين (2010: 39) أن القائد المثالي يتميز بأنه مستمع جيد فهو يولي جانباً من الاهتمام للعلاقات الاجتماعية والإنسان للعاملين ويجهد أن يكون قريباً من مرؤوسيه ويتخذ بذلك الأسلوب طريراً لتسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، كما أنه يبتعد عن النقد الشخصي للمرؤوسين وتوجيهه اللوم لهم.

كما ويدرك بوبنديرة (2013: 82) أن القائد المثالي يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي إلى حل الصراعات الداخلية بشكل مقبول من الجميع، فتجد القائد يزرع الثقة باحتمالية الحل في نفوس تابعيه ويساعد جميع الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة ويحاول القضاء على الصراع السلبي.

وأن القائد المثالي كما يذكر ياسين (2010: 39) يسعى إلى المهام الجديدة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع، ولا يبادر هذا القائد بالمهام التي تشتت وتفرق المرؤوسين عن تحقيق أهدافهم.

ويضيف الغامدي (2006: 70) أن القائد في هذا النمط يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ويحاول في أغلب الأحيان أن يشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج في اتخاذ القرارات ويتجنب دائماً أن يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة.

ويضيف أيضاً بوبنديرة (2013: 82) أن القائد المثالي يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وزيادة وتعزيز روابط وطرق التنسيق بين كافة مستويات العمل، كما يسعى لاستثمار التغذية الراجعة والاستفادة منها على نحو جيد، كما يولي اهتماماً بالغاً بخبرات العاملين المتراكمة ويسعى لتعزيز الخبرة ونشر الفائدة مجتهداً لتجاوز كل الأخطاء التي واجهت العاملين.

ويستخلص الباحث من خلال ما سبق أن القائد المثالي نموذج رائع يستطيع بأسلوبه أن يحقق التوازن والتكميل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج، ويستطيع من خلال خبرته وعمله أن يطور أسلوباً متميزاً للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، في الوقت نفسه يشعر الأفراد بارتياح ورضا.

المحور الثاني: الإبداع والسلوك الإبداعي

- مقدمة
- مفهوم الإبداع
- خصائص وسمات الشخصية المبدعة
- مراحل عملية الإبداع
 - نظريات الإبداع
 - عناصر الإبداع
 - مستويات الإبداع
 - السلوك الإبداعي
- تعريف السلوك الإبداعي
- الإبداع والسلوك الإبداعي
- حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي
 - العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي
 - العوامل المؤثر في تنمية السلوك الإبداعي
 - علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعي
 - معوقات الإبداع

❖ مقدمة

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع التي توليها إدارة المؤسسات اهتماماً كبيراً، خاصة في ظل التحديات المتتالية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة، ولمواجهة هذه التحديات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكناً منها من حل المشكلات بطريقة إبداعية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتكيف مع تلك المتغيرات المحلية والعالمية.

منذ القدم نجد أن الإنسان يحاول جاهداً أن يبدع ويختبر في كافة المجالات من أجل التكيف مع مختلف الظروف من ناحية، وإيجاد الظروف المرغوبة من ناحية أخرى (ديري، 2012: 297).

وقد ازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة الإبداع والمبدعين، فقد أكد العديد منهم على أهمية وحاجة المنظمات للإبداع، وأن الإبداع أصبح من ضمن وظائف المدير الرئيسية التي توجب عليه أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والابداع (الطاوونة وآخرون، 2012: 262).

فالإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة، أما تكيف الموارد البشرية لتحقيق الإبداع فهي تتطلب بشكل أساسى الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المؤسسات ودفعهم للتلاقي مع التحديات التي تواجه المؤسسة.

❖ مفهوم الإبداع

في واقع الأمر لا يوجد تعريف محدد جامع لمصطلح الإبداع، وقد عرفه كثير من الباحثين بتعرifات مختلفة ومتباعدة، غير أنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم الإبداع، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى الإبداع على أنه عملية عقلية، أو إنتاج ملموس، ومنهم من يعدد مظهراً من مظاهر الشخصية مرتبط بالبيئة (غاري وآخرون، 2008: 178-179).

فيعرفه حجازي (2009: 16) بأنه عملية إنتاج شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة.

أما neil& nigel (2002: 42) فيعرّف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصرف بالتجدد والحداثة.

أما سرور (2002: 85) فتعرّف الإبداع بأنه إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواءً أكان فكراً أو عملاً.

وتعرف الأعسر (2000: 14) الإبداع بأنه هو العملية الخاصة بوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع.

وقد عرف evan (1993: 120) الإبداع بأنه هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواءً كانت تتعلق بالمنتج، أو بالوسيلة أو النظام أو غيرها، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.

ويعرف (Guilford, 1986) الإبداع بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وايضاحها بالتفاصيل أو الإسهاب.

ويعرفه رير (Reber, 1985) بأنه تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتاجات فريدة أو جديدة.

(جروان، 2009: 20)

وعلى الرغم من اختلاف العلماء على تعريف واضح للإبداع إلا أن ثمة اتفاق على أن جميع الأفراد يمكنهم القدرات بدرجات متفاوتة ولا ينتهي من ذلك إلا الحالات المرضية (التخلف العقلي)، ولذلك فإن عملية الإبداع متوفّرة لدى جميع الأفراد بغض النظر عن مقدارها وقوتها وتكرارها، كما أن علماء النفس يجمعون على توقع الأعمال الإبداعية من الأذكياء أكثر من توقعهم بياها من هم أقل ذكاءً (ديري، 2012: 298).

ويمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة أن الإبداع عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤثرات بيئية، للوصول إلى فكرة جديدة غير مطروحة سابقاً أو أسلوب يتصرف بالحداثة والتفرد والتميز، بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق النفع للمؤسسة.

❖ خصائص وسمات الشخصية المبدعة

يعتبر جهاز الأمن الداخلي مؤسسة ذات طابع خاص ونظام مختلف نوعاً ما من ناحية طبيعة المهام المطلوبة وطريقة العمل وآلياته وطرق اتخاذ القرارات وإسقاطها على العاملين، فهو من ناحية يحتاج إلى التزام بأنظمة وقوانين معينة ومقرّة قد يؤدي تجاوزها لأخطاء فادحة وأخطار جسيمة، وفي ذات الوقت هو بحاجة لتطوير نفسه وآليات عمله ومجاراة الحداثة من حوله، ومن هنا تكمن حساسية الحديث عن السمات والخصائص التي يجب توافرها في الشخصية العاملة والتي تمكّنهم من القيام بواجبهم بالشكل المطلوب من ناحية ويكفاءة وتميّز وإبداع من ناحية أخرى، لكن بالتأكيد أن السمات الأساسية لهذه الشخصية قد تكون مشتركة مع بقية الأفراد العاملة في المؤسسات الأخرى والتي منها ما أشارت إليه الأبحاث والتقارير التي درست الإبداع بأن الشخص المبدع يجب أن يتسم بعدة صفات كما يذكرها أبو الخير (2013: 50) وهي:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على استبطاط الأمور فلا يرى الظواهر على عlatها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
5. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
6. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، وهناك درجة من الأنانية.
7. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود واثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياe شعبية.
8. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
9. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
10. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

❖ مراحل عملية الإبداع

إن هناك خلافاً بين العلماء فيما يخص مراحل الإبداع، فبعضهم يرى المراحل تعسفاً غير مبرر وغير موفق ومصطنع، وبعضهم يفصل الإبداع في عدة مراحل وقالوا بأنه ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل نفصلها فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد أو التحضير

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة، حيث يتم فحصها من جميع الجوانب، وتجميع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحديد المشكلة، وتشير بعض الأبحاث إلى أن الأشخاص الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل لمشكلة (الغباري وأبوشعيرة، 2010: 221).

ويؤكد شاهين وزايد (2009: 75) على أنه ينبغي على الباحث المهتم بحل مشكلة ما أن يقرأ كثيراً ويتصل بالآخرين من يعلمون بالإطار نفسه، وأن يوثق ويبحث بحثاً دقيقاً وجدياً، وفي البحث العلمي عليه أن يلم بكل ما كتب سابقاً حول الموضوع أو المشكلة التي يريد بحثها.

2- مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار)

وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضماً عقلياً شعورياً ولا شعورياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعيق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها (غباري وآخرون، 2008: 182).

3- مرحلة الإشراق

وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً (الطراونة وآخرون، 2012: 264).

ففي هذه المرحلة يتم انبثاق شرارة الإبداع، وتنم ولادة الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة (قطامي: 2001).

4- مرحلة التحقيق

في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا؟، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقه (حرير، 2003: 276).

ويبين الطراونة وآخرون (2012: 264) أنه لا يشترط أن تتم الحالات وفق الخطوات السابقة بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب، فالمراحل العلمية الإبداعية متداخلة وتختلف من شخص إلى آخر، وتعتمد على القدرات الفردية والبيئة المحيطة بالعمل، ولا يشترط حصول المشكلة لتوليد الأفكار الإبداعية، فأحياناً تكون الحاجة لتوليد أفكار جديدة لتحسين نوعية العمل أو الإنتاج دون الحاجة لظهور المشكلات.

❖ نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عُرفت بأسمائهم، إذ قدّمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، ومن أهم تلك النظريات التالي:

1- نظرية (March & Simon; 1958)

فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعرّض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث عزّيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية (الطراونة وآخرون، 2012: 265).

2- نظرية (Burns & Stalker;1961)

وكانا أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وقد توصلا إلى أن الهيكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي الذي يلائم بيئه العمل المستقرة والتنظيم العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن التنظيم العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والأهم من ذلك هو أن التنظيم العضوي يستمد قوته من بيئته الخارجية والتكيف معها من أجل بقائه واستمراريته وتقويه على منافسيه (الصرايرة، 2003: 203-205).

3- نظرية (Wilson;1966)

فقد بين عملية الإبداع من خلال ثلات مراحل هدفت إلى إدخال تغييراً في المنظمة وهي : إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترنات وتطبيقاتها، فافتراضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافر تأثيراً إيجابياً لتوليد الاقتراحات، إضافة إلى أنها تزيد من مساعدة غالبية أعضاء المنظمة (الطاونة والمبين، 2011: 487).

4- نظرية (Harvey of Mill;1970)

قد استفادا مما قدمه كل من (Burns & Stalker) و (March & Simon) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمحابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تعذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي

لهمًا سابقًا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية ببني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبًا أكثر إبداعًا لمواجهتها (الطراونة وآخرون، 2012: 265).

5- نظرية (Hage and Aiken;1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ إنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيها، وفسرت الإبداع بأنه تغير حاصل في برامج المنظمة تمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع ك الآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة (الصرايرة، 2003: 205).

6- نظرية (Zaltman and others;1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مراحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهمَا مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليس فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع (الطراونة والمبيضين، 2011: 487).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أنه إذا ما حاولنا الدمج بين النظريات السابقة للوصول لتعريف جامع للإبداع والحصول على تعريف شامل له بأن هناك محددات أساسية تؤدي بمجموعها إلى الوصول لحالة الإبداع، فهناك مشكلة أو قضية معينة تؤرق المؤسسة وتزعج العاملين فيها تؤدي بالعاملين فيها على مستوى الفرد والمجموعة لبذل جهد خاص والقيام بعمل غير مسبوق لتجاوز هذه المشكلة والوصول لحالة من الاستقرار والإنجاز الذي يرتاح له الفرد وتربيه المؤسسة.

❖ عناصر الإبداع

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات، ويرى البعض أن هناك غريرة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها (الذات الإبداعية)، وهي السبب الأول والمحرك الرئيس للسلوك، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم والتوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد، إن مثل هذه الأساليب تتمي القدرات الإبداعية وتصقلها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعاً إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق (العازمي، 2006: 37).

ورغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف شامل للإبداع، إلا أنهم متتفقون جمیعاً على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية:

1-الطلقة

وهي قدرة الشخص على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه (الداهري، 2008: 16).

- ويمكن تلخيص الطلقة في الأنواع التالية: (غباري وأبو شعيرة، 2010: 220)
- أ. طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.
- ب. طلاقة التداعي: وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالية الواحدة.
- ت. طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ث. طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة.

2-المرونة

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير ومتطلبات الموقف (شاھین وزاید، 2009: 31).

3-الأصالة

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف أو الشائع (عبيدة، 2016: 23). ويدرك غباري وآخرون (2008: 179) أن الأصالة يمكن أن تقايس عن طريق:

- كمية الاستجابات غير المألوفة والتي تعتبر أفكاراً مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.
- اختيار عناوين لبعض القصص القصيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون درامياً أو فكاهياً، ويطلب من المتعلم أن يذكر لها عناوين طريفة أو غريبة بقدر ما يستطيع في وقت محدد، مع احتمال استبدال القصة بصورة أو شكل.

4-الحساسية للمشكلات

ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام. حيث إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حوله، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم نحو إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق فيها (جوال، 2014: 185).

5-المخاطرة

ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (العازمي، 2006: 42).

من خلال ما سبق يستخلص الباحث أن هذه العناصر تعتبر المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها السلوك الإبداعي لكونه عملية متكاملة، فعناصر الإبداع هي عبارة عن اللبنات التي يبني

عليها الإبداع، وبنطاقها تكتمل العملية الإبداعية وتدرج في الحدوث، مبتدئة من العنصر الأول وحتى اكتمالها، لذلك يجب على المنظمات التي تسعى لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها وأن تعمل وتتجدد في تطوير تلك المهارات للوصول إلى السلوك المطلوب، وهذا ما ينطبق بشكل كبير على جهاز الأمن الداخلي، فإنه من الواجب على السلطات العليا في الجهاز التعرف على الطاقات الموجودة لديهم واكتشاف مكان الإبداع لدى الأفراد ومن ثم العمل على تطويرها وتنميتها وتسهيل إحداث تسلسل عملية الإبداع في الجهاز، ويرى الباحث من خلال اطلاعه أن جهاز الأمن الداخلي زاخر بالإمكانات والطاقات المتعددة، فأفراد الجهاز متوعي التخصصات الجامعية، ومن خلال اطلاع الباحث فلا يخلو الجهاز من أي تخصص سواء التخصصات العلمية أو الأدبية والإدارية والتكنولوجية، وإن استثمار كل هذه الطاقات وتنميتها سيحدث نقلة نوعية في عمل الجهاز وتطوير أدائه وإنعام مهامه بشكل مميز ورائع.

❖ مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

1- الإبداع على المستوى الفردي

وهو الإبداع الذي يتحقق للأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية إبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته (الطروانة وآخرون، 2012: 269).

ويشير robey (1991: 432) أن هناك عدة سمات يتميز بها الإنسان المبدع، وهي الميل نحو الفضول، والالتزام بهدف سامي، والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار، والتلقائية، والمرونة، وتشجيع تبادل الرأيين والنقد الذاتي، والأصالحة، وشفافية تجاه المعلومات، ووضوح للرؤية.

2- الإبداع على مستوى الجماعات

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغير شيء نحو الأفضل، ومن المتعارف عليه بأن الإبداع الجماعي يتوقف بكثير على الإبداع الفردي، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة (الطراونة وآخرون، 2012: 270).

3- الإبداع على مستوى المنظمات

هو عبارة عن مجموع الجهد الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع (ديري، 2011: 302).

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالى للمنظمات الأخرى حتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي (غباري وآخرون، 2010: 223).

❖ السلوكي الإبداعي

السلوك الإبداعي هو ذلك السلوك الذي يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل، ويعتبر هذا السلوك من الأمور المهمة للمؤسسات التي تقدم الخدمات للمجتمع بشكل مباشر، فمؤسسة لا تهتم بهذا الجانب من تنمية سلوك العاملين فيها لا يمكن لها أن تستمر وتبقى.

أما السلوك الإبداعي فيصفه (steiner) من خلال قرارات الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، وأن هذه القرارات يجب أن تؤخذ لتتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد .(khandawallu,1997: 553)

❖ تعريف السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي هو جميع التصرفات والأفعال الفردية المترددة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهد لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي (الأحمد، 2008: 58).

ويعرف نجم (2003: 268) السلوك الإبداعي بأنه درجة إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار والنماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

أما السالم (1999: 100) فيعرف السلوك الإبداعي بأنه هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلح جديدة؛ إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

❖ الإبداع والسلوك الإبداعي

من الجدير بالذكر أن هناك فرقاً واضحاً بين السلوك الإبداعي والإبداع، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، ويعرفه Drucker، (1983:30) بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يتشرط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألف.

❖ حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والاندثار، ولمواجهة هذه التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكناها

من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع والسلوك الإبداعي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسرعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها (الطاوونة وأخرون، 2012: 261).

❖ العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك الإبداعي لدى الأفراد كما يذكرها عبد العزيز (2009: 113) وهي كالتالي:

1- الصفات الشخصية للفرد

مثل المرونة والمبادرة والحساسية والدافعية والمزاجية والاستقلالية وتأكيد الذات وغيرها من الصفات.

2- المحاكاة

وهو عامل سلبي لأن تقليد الآخرين يحد من قدرة الفرد على الإبداع بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتئان بآرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

3- الرقابة

إن طرق التنشئة الاجتماعية القاسية تحد من قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي حيث النقد والسخرية والسلط والقمع يحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم من لديهم الفرص لأن يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية والمرونة وحرية التعبير وتقدم لهم الدفء والدعم المعنوي والعاطفي.

4- أساليب التربية والتعليم

إن أساليب التعليم التي تعتمد على التلقين وتحشو أدمغة الطلبة بالمعلومات لا تفسح أمام الطلبة المجال لتقديم زناد فكرهم وتسخيرها للتفكير الإبداعي المنتج، بينما الأساليب التربوية غير المقيدة تفسح المجال أمام الطلبة وتمنحهم فرصة التفكير الحر.

في حين أن الباحث يرى أن هناك عدة عوامل قد تؤثر على السلوك الإبداعي، منها الشعور بالمسؤولية، فشعور كثير من الأفراد بالمسؤولية يعزز جوانب الإبداع لديهم، تماماً كما الشعور بالانتماء المؤسسة وطريقة تلقي الأوامر وإسقاطها له أثر بالغ في التأثير على الإبداع، لذلك نستطيع القول أن المؤثرات على الإبداع هي مشتركة بين داخل الفرد وخارجه، فقد يكون الفرد مبدعاً لكن البيئة من حوله لا تحفز على الإبداع، ومن هنا ولمن أراد البحث في السلوك الإبداعي يجب أن يراعي البحث في كلا الجانبين، الصفات الشخصية وتأثير المحيط بالفرد.

❖ العوامل المؤثر في تنمية السلوك الإبداعي

لم يعد الإبداع والسلوك الإبداعي مقتصرًا على أفراد معينين أو فئة معينة، بل يظهر إذا توافرت الوسائل والأساليب التي تعمل على تنمية هذا السلوك، حيث يمكن تنمية السلوك الإبداعي من خلال إيجاد بيئة مناسبة تدعم السلوك الإبداعي، وهذه البيئة تكون خالية من القيادة المتبعة للنمط الأوتوقراطي، بل قيادة تعمل على تشجيع العاملين وتقبل آرائهم وتشتركهم في اتخاذ القرارات وتحثهم على النظر للمشكلات باعتبارها فرصاً وإمكانات لإبراز ما لديهم من أفكار جديدة وإبداعية لحل تلك المشكلات، ومن ثم العمل على مكافأة هذه الطاقات المبدعة تشجيعاً لهم.

ويذكر قاسم (2000: 201، 202) أن هناك بعض الممارسات الإدارية التي تستطيع المنظمة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي، وهي كالتالي:

- التحدي: وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته ومؤهلاته ومهاراته التخصصية، فذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه و يجعل من سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكليفات سلوكاً إبداعياً مميزاً ومبهراً.

فقد كشفت العديد من الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على ألا تفوق درجة التحدي على إمكانات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلباً على سلوكه الإبداعي.

- الحرية: وذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المكلف بها، فذلك ينمي الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقظ الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكاراً وسلوكاً إبداعياً.
- الموارد: ومن أهم الموارد التي تؤثر على السلوك الإبداعي هما "الوقت، المال"، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شارة الإبداع لدى الجميع.
- ملامح فريق العمل: فكلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكملاً كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية السلوك الإبداعي، وتبادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين.
- تشجيع المشرفين: يعتبر تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهداً لإتمام أو حل المشكلات من أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة، فلابد من التحفيز الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويرحس عليها ويبذل فيها، ويكون التشجيع إما بشكل مادي أو بشكل معنوي.
- دعم المنظمة: من العوامل التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي دعم قيادة المنظمة للإبداع ووضع ذلك ضمن أولوياتها، ووضع نظام لتقدير المجهودات الإبداعية.

ويرى الباحث أن هناك مؤثرات أخرى يمكن لها أن تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي سواء كان بالسلب أو بالإيجاب، فهناك مؤثرات داخلية ومؤثرات خارجية، ومن ضمن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الأمن الداخلي هو حجم التحدي الذي يواجه العاملين قيادةً وجندًا، سواء الحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات وما نتج عنه من قلة الإمكانيات والموارد وانسداد الأفق والانحسار في مساحة ضيقه، أو على صعيد حجم المهام والأعباء والكم الهائل من الواجبات المطلوبة، تلك الجملة من التحديات ساهمت بخلق بيئة محفزة للأفراد والقيادات للانطلاق نحو الإبداع استشعاراً منهم بضرورة القيام بواجبهم الوطني بكل الطرق والأساليب الممكنة، القديمة منها والجديدة لإنجاز المهام وتوفير الإمكانيات، لهذا فنحن نرى بشكل واضح أن هذا الجهاز يعمل بكل ما يستطيع من أجل تطوير وتحسين أدائه والقيام بمهامه.

❖ معيقات الإبداع

لقد أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معيقات أو عقبات كثيرة ومتعددة تحول دون تنمية السلوك الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصلية وذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع (جروان، 2009: 174).

فالسلوك الإبداعي عبارة عن قدرات ومواهب مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها للخارج وتهذيبها وتوضيحها للتعامل معها. (حمود، 2002: 98) وكمحاولة لتعريف معيقات السلوك الإبداعي ترى دراسة نديم وآخرون (2005: 117) بأنها عبارة عن مجموعة العوامل ذات الأثر السلبي على تطوير الممارسات والأفكار الإبداعية في بيئة العمل، وقد تكون على نحو مقصود أو غير مقصود، كما قد يكون مصدرها الفرد نفسه، أو الجماعة، أو المنظمة.

ويمكن أن نجمل المعيقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

أولاًً: المعيقات الشخصية أو الفردية

يقصد بالمعيقات الشخصية تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محیطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، وأهمها ما يلي: (جروان، 2009: 177-174)

1- ضعف الثقة بالنفس: الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير والسلوك الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والموافق غير المألوفة وعواقبها.

2- الميل للمجاراة: إن النزعة للامتنال للمعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، وتحد من احتمالات التخييل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للسلوك الإبداعي.

3- الحماس المفرط: تؤدي الرغبة الفردية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز إلى مرحلة متاخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.

4- التشبع: يعني التشبع الوصول إلى حالة من الاستغراف الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي بحيثيات الوضع الراهن، وعدم دقة المشاهدات.

5- التفكير النمطي: يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة.

6- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز: من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الإبداعي اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات، وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي، فإن الشخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله، ويخلّى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها.

7- التسرع وعدم احتمال الغموض: ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلول عده لها، ومن ثم أفضلها.

8- نقل العادة: عندما تترسخ لدى الأفراد أنماط وأبنية ذهنية معينة كانت فعالة في التعامل مع مواقف عديدة ومتعددة، فإنه غالباً ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية، ومن العبارات القاتلة التي تلخص هذه العقبة قولنا: "لقد كنا دائماً نفعل هذا بنجاح"، أو "كنا دائماً نحل المشكلة بهذه الطريقة".

ثانياً: المعيقات التنظيمية

وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع وأيضاً وجود القيادات الإدارية المتسلطة (ديري، 2011: 302).

ويذكر حريم (2009: 476) أهم المعيقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع وهي كالتالي:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.

- المناخ التنظيمي غير الصحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
- العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر الموارد اللازمة.
- عدم توفر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة، و اختيار الأفكار والحلول الجديدة.
- تطبيق مبدأ التخصيص الضيق في تصميم الأعمال.

وتعتبر القيادة من أهم المعيقات التي تقف في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي مؤسسة، لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وغير قوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها تطوير وتحسين أداء المنظمة سيكون التأثير سلبي على المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن القيادة تمثل لهم القدوة والقدرة داخل بيئه العمل، وبالتالي سيكون دور القيادة في هذه اللحظة هو عرقلة كل من يحاول العمل بطريقة مبتكرة ومبدعة لأنها تمثل خطراً على مكانه ومنصبه داخل المنظمة (الرحاحلة، 2010: 264).

ثالثاً: المعيقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

قد تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقاً يحول دون تنمية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع والتنمية (الطاونة وآخرون، 2012: 277-278).

ويضيف حمود (2002: 98) أن من ضمن المعيقات جهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

في حين أن السرور (2002: 259-284) قد ذكرت أن معيقات الإبداع عشرة وهي:

- 1- **معيقات بيئية:** وهي المعوقات الموجودة في الطبيعة، وتحد من النشاط الإبداعي للأفراد، وتتمثل في **الضجيج**، والبيئة المكتظة، وعدم تأييد الرملاء، وجود رئيس مسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية، وقلة الأموال أو الموارد الازمة للعمل.
- 2- **معيقات ثقافية:** وتظهر هذه المعوقات بكثرة ولها تأثيرها على السلوك الإبداعي للأفراد، مثل العادات والتقاليد، والخوف، ورفض المجتمع للأفكار الإبداعية، ونقد الأفكار المبدعة، وعدم توفير المكافأة.
- 3- **معيقات بصرية إدراكية:** هي تلك المعوقات التي تظهر في قدرة الفرد على رؤية الأمور التي تهمه وإهمال باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، مثل استخدام حاسة واحدة في التفكير.
- 4- **معيقات تعbirية:** وتتمثل هذه العوائق في نقص التغذية الراجعة في عملية الاتصال ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بواسطة السماح للأشخاص الذين يقومون برسم الشيء بطرح أسئلة على الشخص الذي يصف الشيء.
- 5- **معيقات فكرية:** تؤدي المعوقات الفكرية إلى استخدام أساليب فكرية غير مناسبة، أو قد تؤدي إلى نقص في الحصيلة الفكرية، مثل استخدام أفكار غير ممنة وغير صحيحة، وتحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين.
- 6- **معيقات إدراكية:** وتتمثل في النظرة النمطية للأمور، والتصالب للرأي، والميل إلى تقييد المشكلة، وعزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.
- 7- **معيقات عاطفية (انفعالية):** إن المعوقات العاطفية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقي القبول، وتتمثل تلك المعوقات في عدم القدرة على احتمال الغموض، والخوف من ارتكاب الخطأ.
- 8- **معيقات الوقت (الحقبة التاريخية):** قد يعمل الوقت كمعيق للإبداع، وقد يعمل كمعزز ودافع له، فهناك الكثير من الإنجازات الإبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها، وإنما

قدرها المجتمع بعد مماتهم، والزمن هنا يؤثر على كمية الإبداع ونوع الإبداع، وطبيعة تقييم المجتمع.

9- معيقات شعورية ولا شعورية (تصارع الأنماط والأنا العليا): المبدع يخشي من الأفكار الجديدة، لأنه يخاف من الأنماط المثالية، ويخشى أن المجتمع سوف يعاقبه على هذه الأفكار، ولذا تبقى هذه الأفكار حبيسة لأنها الأعلى، وقد يؤدي هذا إلى الصراع بين الأنماط والأنا الأعلى إلى وهن عصبي للشخص المبدع.

10-معيقات أخرى: هناك معيقات أخرى مثل نقص المعلومات، ونقص الخلفية عن الإبداع، وعدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية، وعدم استغلال قدرات الفرد وحواسه، وعدم المناقشة، والاستهزاء والسخرية، وعدم تقدير العمل.

ويذكر اللوزي (2003: 302) أن هناك معيقات بشرية تكون نتيجة لقصور في المهارات والتفكير، ويمكن تحديد هذه المعيقات وبالتالي:

1- القيادة

إن نمط القيادة المتبع يشكل عقبة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة التسلطية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترنات.

2- الضغوط التي تمارسها الجماعة غير الرسمية

تشكل هذه الضغوط حاجزاً أمام الإبداع الإداري وتحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم آراء وحلول أو مقترنات جديدة.

3- ضعف المكافآت المادية والبشرية

يؤدي ذلك إلى عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاره العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حواجز ذات تأثير على الأفراد.

4- عدم توفر الاستقرار الوظيفي

يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي مثل التنقل بين الشعب والوحدات والتغيير بالمناصب الإدارية إلى ضعف القدرة على الإبداع.

5- عدم وضوح الأهداف التنظيمية

يترتب على تشويش الأهداف تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعد عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

يستخلص الباحث من خلال ما سبق أن الإبداع ليس أمراً سهلاً، وأنه ما من عملٍ إبداعي إلا يعترضه معيقات وعقبات تعرقل طريقه، الأمر الذي يدفع المبدعين أحياناً إلى الركون والاستسلام للأمر الواقع، وهنا يبرز دور قيادة المنظمات بإزالة هذه العقبات والمعيقات من أمام المبدعين، وتهيئة البيئة المناسبة لهم، فتنمية السلوك الإبداعي يحتاج إلى قيادة واعية تؤمن بأهمية تنمية هذه المهارة وتعمل على ذلك من خلال وضع الخطط التدريبية لإزالة تلك العرقل من أمام الأفراد وصلاً بهم إلى المستوى المطلوب من الإبداع.

ويرى الباحث أن من أهم معيقات السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي هو نقص الإمكانيات المادية لديهم ومؤثرات البيئة الخارجية التي تقف حائلاً دون تحقيق الإبداع ونقطع الطريق عليه، فأصبح الإبداع مطلباً لتحدي الظروف السيئة وتجاوز الأزمات المتتابعة التي خلفها الحصار والحروب والاستهداف وطبيعة المهام، وقد يكون هذا بحد ذاته نجاحاً وإبداعاً أن يستمر العمل برغم كل المعيقات والظروف السلبية المحاطة به، لكنه بلا شك يؤثر على التطور ويعيق التقدم ويمنع أحياناً مواكبة الحداثة.

❖ علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعي

يعتبر جهاز الأمن الداخلي من أهم الأجهزة الأمنية العاملة على الساحة بقطاع غزة، وجاءت نشأة هذا الجهاز من منطق الضرورة التي اقتضتها الظروف المحيطة بعمل وزارة الداخلية في قطاع غزة، لذلك نجد أن ظروف نشأة هذا الجهاز كانت استثنائية وكذلك المهام المطلوبة منه، وكل ذلك دفع الكثير من الجهات لإعاقته تقدم هذا الجهاز سواء بشكل خاص أو كجزء من مكونات الحكم في قطاع غزة، فتأثر هذا الجهاز بشكل كبير بالحصار الذي فرض على القطاع كما أنه تلقى ضربات مؤلمة استهدفت مكوناته البشرية والمادية على الأرض، وقد خلقت كل تلك الظروف تحدياً كبيراً أمام العاملين في هذا الجهاز، وشكل دافعاً لهم للعمل بطرق مختلفة لأداء المهام المطلوبة وتتنفيذ الخطط المرسومة وتحدي الظروف المحيطة فكان للقيادة أن تستخدم ما أمكن من أنماط الإدارة والقيادة ونظرياتها المختلفة لتطوير السلوك الإبداعي وتحقيق الإبداع على الأرض.

ولا شك أن موضوع الأنماط القيادية يُعتبر من أهم المواضيع المحفزة للسلوك الإبداعي لدى العاملين، فالقادة يؤثرون في سلوك العاملين لديهم من خلال السلطات الممنوحة لهم من خلال سلطة الثواب والعقاب، ومن خلال إشراركهم أو عدم إشراركهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط لتحقيق أهداف المنظمة (الشقاو، 2003: 47).

إن الناظر للدراسات في هذا المجال ورغم قلتها يجد أن هناك شبه إجماع على أن هناك علاقة قوية بين الأنماط القيادية وكلّاً من الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي، وتوضح الدراسات دراسة (الشقاو، 2003)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، أن النمط الديمقراطي ينتج بيئه إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية وبالتالي تنمية مهارات السلوك الإبداعي. وتوضح دراسة (السليم: 2002) أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين، هو أكثر الأنماط فاعلية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى الإبداع والابتكار.

ولذلك فإن قدرات المسؤولين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمسؤوليهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مسؤoliyem على الإبداع من خلال

سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (زناتي، 1994: 138).

ويذكر بشاوي (2008: 7) أن هناك بعض الصفات التي يجب أن تتميز بها القيادة من أجل تهيئة المناخ المناسب لإحداث عملية الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وهي:

- تقويض السلطات لمرؤوسيهم.
- زرع الثقة بمرؤوسيهم.
- تعزيز القدرات الموجودة لديهم.
- استخدام السلوك الإبداعي في عملهم لارتقاء بعملهم ولتحقيق الهدف المنشود.

ومن هنا يتضح لنا أنه يوجد علاقة وطيدة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي، فيستطيع القائد بقدراته وإمكاناته وأسلوبه المُتبَّع أن يطور القدرات الإبداعية، والعكس صحيح إذ قد يكون أسلوب القائد وطريقة إدارته سبباً رئيسياً في طمس القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد من خلال السلوكيات التي يتبعها في التعامل مع العاملين، فبعض القادة نجحوا بالفعل باستثمار الطاقات وتججير الإبداعات والوصول بأفرادهم إلى الإبداع والتميز، في حين أدت أساليب الآخرين إلى إخفاقات ونتائج سلبية في بعض المواقف والمواطن.

ويتضح للباحث أيضاً أن تطوير القدرات الإبداعية وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين يتم بالأساس بتطوير الملاكات وتعزيز القدرات لدى قيادات العمل، فقدرة العاملين في المؤسسة على الإبداع والتميز تتناسب مع قدرة القائد والنطاق القيادي المتبَّع في تججير هذه الطاقات وتنمية المهارات، وعليه يتعين على أرباب العمل والمسؤولين الاهتمام باختيار القائد الأنسب للمهام المختلفة، كما أن طبيعة العمل وبيئته تجعل اختيار النطاق القيادي أمراً مهماً، فالنطاق الذي يصلح في إدارة مؤسسة تعليمية قد لا يصلح لإدارة مؤسسة أمنية أو عسكرية، والنطاق الذي يصلح لإدارة فئة من العمال قد لا يصلح لإدارة بيئة عمل تضم كوادر علمية ومتقدمين، فبيئة العمل لها دور في اختيار النطاق الأنسب، وكذلك طبيعة المهام والمسؤوليات تلعب دوراً مهماً في اختيار النطاق الأنسب.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- ما تميزت به الدراسة الحالية
- الفجوة البحثية

❖ مقدمة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي، فقد حظيت هذه المواضيع باهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال لما لها من أهمية بالغة في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء كانت مدنية أو عسكرية، وبالرغم من تعدد تلك الدراسات إلا أنها لم تربط بين المتغيرين في دراسة واحدة، فهي إما تناولت موضوع الأنماط القيادية دون ربطه بالسلوك الإبداعي، وإما تناولت موضوع السلوك الإبداعي دون ربطه بالأنماط القيادية، وإن كانت في بعض الدراسات قد رُبطت وهي قليلة - في حدود علم الباحث - إلا أنها لم تستهدف بيئة عسكرية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لبعض هذه الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي، والتي يبلغ عددها (25) دراسة، وقد تم تقسيمها إلى دراسات محلية وعدها (8)، ودراسات عربية وعدها (8)، ودراسات أجنبية وعدها (9)، وتم ترتيبها وعرضها حسب تسلسلها الزمني من الدراسات الأحدث إلى الدراسات الأقدم.

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة أبو ناموس (2016) بعنوان:

"فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية
محافظات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة، وقد قامت الباحثة بتصميم استبيانتين لقياس مستوى فاعلية القيادة ولقياس مستوى السلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني، وضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة.

2- دراسة السبباني (2016) بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق (805) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة، عبر استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة الفرضيات لهذه الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أنهما يساعدان على تحقيق الأهداف، وتحث المدراء التخلّي عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقاً في وجه انتلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل، وإعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.

3- دراسة المدهون (2015) بعنوان:

"الأنمط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً".

هافت الدراسة الى التعرّف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (380) موظفاً

وبيّنت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية، بما يتواافق مع خصائص العاملين في المجال الإعلامي والعمل على معالجة صفات النمط الترسلي والأوتوقراطي السلبية التي تبيّن وجود بعضها لدى المسؤولين في الشبكة. والحرص على إعطاء الموظفين ترقياتهم في موعدها وعدم تأخيرها، وكذلك رفع مستويات الرواتب في الشبكة، بما يتناسب مع الموارد والإمكانات الموجودة، والحرص على اجراء عملية قياس رضا الموظفين في الشبكة بشكل دوري، باستخدام الأساليب العلمية في قياس الرضا.

4- دراسة عبيدة (2015) بعنوان:

"العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والتي بلغ عددهم (221) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (442) عضواً وهم أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. وأن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، الرواتب). وأن لدى المبحوثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في كليات المجتمع المتوسطة قيد الدراسة وتقهم احتياجاتهم الحياتية والإنسانية، وإعادة النظر في نظام الحوافر المعمول به فيها وربطه بنتائج إدارة العاملين، وعقد المزيد من الدورات والندوات واللقاءات التدريبية للعاملين، وربطها بنتائج الأداء. وتبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.

5- دراسة صالح (2015) بعنوان:

"القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمدراء بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارستهم لقيادة الاستراتيجية وللسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقتضى لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية والنهاية بالسلوك الإبداعي لديهم.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهاً للدراسة، واستخدم طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددها (113) من رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث استبيانين من إعداده: الأولى لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية لقيادة الاستراتيجية، والثانية كانت لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية لقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وأن ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات مدراء وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم، كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على التفكير التحليلي والنقد والإبداعي لتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه الوزارة، وإشراك موظفي الوزارة في مسؤولية الإدارة، وتشجيعهم على الجرأة واتخاذ المبادرة في العمل، والعمل على تعميق قيم التسامح الفكري والثقافي لموظفي الوزارة.

6- دراسة أبو الخير (2013) بعنوان:

" الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وقد حصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، بينما حصل النمط الترسيلي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط الأوتوقратي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً. وأنه توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسيلي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقратي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد مديريات التربية والتعليم ورشات عمل لمديري المدارس تناقش الأنماط القيادية وتبيّن مزايا ومساوئ كل نمط، وإعادة النظر في طريقة اختيار نواب المدراء، بحيث يتم اختيار وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين، وضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، من مديري المدارس وربط العلاوة السنوية بتنقيم المدرسة في مجالات الإبداع.

7- دراسة ناصر (2010) بعنوان:

" الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (340) من (مدربين، ورؤساء أقسام، وأخرى)، تم استرداد (291) استبانة، كما تم استخدام برنامج الا (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

وقام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وضرورة تحذير القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي، والحد قدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، كذلك قدمت الدراسة بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.

8- دراسة عبد الرحيم (2009) بعنوان:

"أثر الأنماط القيادية لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة، على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات. وقامت الباحثة بتصميم استبانة كأدلة لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على (186) موظف من أصل مجتمع الدراسة البالغ (304) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي، حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وتوصلت أيضاً إلى عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة، وعدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقدير المقترنات الإبداعية أو حتى من المؤيدین للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعمها بين العاملين، وأوصت بتجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتنميته، وجعل الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: الدراسات العربية**1- دراسة الشريف (2013) بعنوان:**

"العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتناهٰل)، والمناخ التنظيمي داخل الأقسام الأكاديمية، و تكونت عينة الدراسة من (503) من أعضاء هيئة تدريس، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بالنظر إلى الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في الدراسة، واستعان الباحث بتحليل البيانات مستخدماً SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة يمارسون أنماط القيادة التربوية الثالثة، واحتل المرتبة الأولى النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ثم النمط المتناهٰل في المرتبة الثانية بدرجة عالية، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن نظرة أعضاء هيئة التدريس لمستوى المناخ التنظيمي كانت نظرة إيجابية بدرجة عالية، وقد تبين أيضاً أن أنماط القيادة التربوية قد ارتبطت بعلاقة موجبة دالة إحصائية مع المناخ التنظيمي، وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية التربوية، وتبيّن أيضاً من النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية لأنماط القيادية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والอายุ، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بالنسبة لنمطي القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي يعزى لمتغيري الجنس والشخص، مع وجود فروق ذات دالة إحصائية بالنسبة للنمط القيادي المتناهٰل يعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، والشخص لصالح التطبيقية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي و المجالاته يعزى لمتغيرات (الجنس، والجنسية، وسنوات الخبرة،

والرتبة العلمية) ، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي ومجالاته يعزى لمتغير التخصص والعمر ، ماعدا مجال الأسلوب الإداري فيه فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المجال لمتغير التخصص لصالح التطبيقية ، ومجال حواجز العمل لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) .

2- دراسة المطيري (2013) بعنوان:

"دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الرسالة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الملك خالد العسكرية وعددهم (165) ضابطاً، وتم اختيار عينة للدراسة والتي بلغ حجمها (120) عضو هيئة تدريسية، وتم تصميم استبانة كأدلة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن الأنماط القيادية التي تستخدمنها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية هي على الترتيب: النمط القيادي التحويلي، النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأتوocraticي، النمط القيادي الحر. وتوصلت أيضاً إلى أن الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس تساهم في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية بدرجة مرتفعة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز استخدام أعضاء هيئة التدريس لأنماط القيادة التحويلية والقيادة بالأداء والقيادة الديمقراطية. وأوصت أيضاً بضرورة زيادة الحجم المخصص لتنمية المهارات الإدارية ضمن المقررات الدراسية في كلية الملك خالد العسكرية، وزيادة استخدام تقنيات العرض الحديثة ووسائل الإيضاح المتنوعة لتبسيط عرض المهارات الإدارية لطلاب كلية الملك خالد العسكرية.

3- دراسة الحجايا (2012) بعنوان:

"ضغط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهاً للدراسة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددها (205) بين مدير ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقام الباحث بإعداد أداتين للدراسة إحداهما للتعرف على ضغوط العمل التي يواجهها مديري المدارس الثانوي الحكومية والآخر للتعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (5 سنوات) فأقل، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات) فأكثر، وأنه توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والسلوك الإبداعي.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمصادر التي لها دور رئيس في خلق ضغوط العمل لدى المديرين ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها، باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي.

4- دراسة الحواجرة (2012) بعنوان:

"دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي فيها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة واستخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (160) موظفاً من موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

قد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية من أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي، وأن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه نحو السوق بكافة أبعاده كانت إيجابية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجوانب الإيجابية التي أظهرت النتائج السابقة، وتعزيز العلاقة بين أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.

5- دراسة الصرايرة (2012) بعنوان:

"العلاقة بين ممارسة مدير مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مدير مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة الكرك، والبالغ عددهم (2014) معلماً ومعلمة، ثم تم اختيار عينة الدراسة باستخدام

أسلوب العينة العشوائية، إذ بلغ حجمها (٤٠٣) معلماً ومعلمة، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي .(SPSS)

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن المعلمون يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعية متفرقة مجتمعة، وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية كضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين بإخضاعهم دورات تدريبية، وورش عمل، ولقاءات تربوية في هذا المجال من أجل رفع كفاءاتهم، وتعزيز إدراكيهم لمفهوم القيادة التحويلية، وضرورة إخضاع المعلمين لدورات تدريبية، وورش علمية وعملية في مجال الإبداع، وضرورة توفير التسهيلات المادية في البيئة المدرسية، التي من شأنها أن تعزز ممارسة القيادة التحويلية، وترسخ مبادئ الإبداع والابتكار .

6- دراسة العجارمة (2012) بعنوان:

" الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأدلة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاصة في محافظة العاصمة عمان وقد بلغ عددهم (14047) معلماً ومعلمة، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية يواقع (500) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة لأنماط القيادة ومتوسط جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مقاييس الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين تبعاً للجنس والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم برنامج تدريبي للمديرين في الأنماط القيادية لتحسين ممارساتهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارساتهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة، وأوصت بضرورة إجراء دراسة مماثلة لأنماط القيادية وأنثرها في تحقيق مستوى جودة التعليم في المدارس الحكومية للتعرف على أثر استخدام النمط القيادي في تحقيق مستويات جودة التعليم لديهم.

7- دراسة الطراونة والمبيضين (2011) بعنوان:

"أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسبية وبنسبة 3% من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفاً وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري ب مختلف مجالاته بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصالحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في

البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية، وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

8- دراسة النوايسة (2009) بعنوان:

"أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (462) فرداً.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها، أنه جاء مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة وأبعاد السلوك الإبداعي مرتفعاً، وأن ثمة أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام النظام وتقديم احتياجاتهم المختلفة واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها، بالإضافة لتزويد القسم المسؤول عن نظام المعلومات بالمستلزمات الضرورية لكي يستطيع القيام بواجباته على أكمل وجه.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

(2016) Brenyah &Tetteh -1

Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana

"أثر الأنماط القيادية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة على قطاع الاتصالات في غانا"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضى الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت الدراسة موظفي قطاع الاتصالات في غانا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقد تم تعبئة 400 استبانة من قبل الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي.

وأوصت الدراسة بتطوير الأنماط القيادية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

(2015) Kesting & Song, -2

The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis

"أثر الأنماط القيادية على إدارة الابتكار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على إدارة الابتكار، أعدّ الباحث في دراسته إطار هيكلٍ مبني على أربع عوامل لتقييم ذلك الأثر: الناس، الوسائل،

التأثيرات، الأهداف، وقد اعتمد الباحث في دراسته على الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة التشاركية والمباشرة، والقيادة الفاعلة، والقيادة التحويلية وأنواع أخرى من القيادة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات قوية تدلل على أن أنواع ومراحل الإبداع المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القيادة، حيث إن إدارة الإبداع ليس حكراً على القيادة التحويلية فقط، بل هناك أنواع وأنماط أخرى من القيادة بإمكانها إدارة الإبداع داخل المؤسسة. وتوصل الباحث إلى أن كيفية إدارة الإبداع داخل المؤسسة ما زال شائكاً وبحاجة إلى المزيد من الدراسات.

وأوصت الدراسة إلى أن البحث في أساليب القيادة يقدم أفكاراً مفيدة بشأن الآثار المحددة لمختلف الوسائل ذات الصلة للابتكارات.

(2012) Ojokuku & Odetayo -3

Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks

"أثر النمط القيادي على أداء المنظمة: دراسة حالة على البنوك النيجيرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على أداء المنظمة مستهدفة البنوك في نيجيريا. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من البنوك، حيث بلغ عدد العينة 60 بنك. كما استخدم الباحث تحليل الانحدار لاستقصاء أثر عوامل النمط القيادي على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية وإيجابية ما بين عوامل النمط القيادي وأداء المنظمة، حيث وجدت الدراسة أن عوامل النمط القيادي تحدد مستوى أداء المنظمة.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز أسلوب النمط القيادي التحويلي والديمقراطي في إدارة البنوك من أجل خلق بيئة تنافسية عالمية.

Wei et al (2010) -4

The impact of psychological empowerment and organizational empowerment and leadership of reciprocity on the creative behavior of employees.

"أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبيان، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن هناك وجود أثر سلبي لقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حال ارتفاع مستوى التمكين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأثر الإيجابي لكل من التمكين النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، والعمل على رفع مستوى دور القيادة التبادلية من أجل تمية السلوك الإبداعي للعاملين.

Men (2010) -5

Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation

"قياس أثر النمط القيادي وتمكين الموظف على سمعة المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر قيادة المؤسسة على فاعلية العلاقات العامة من وجهة نظر البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث سعى الدراسة إلى الربط بين النمط القيادي وتمكين الموظف وسمعة المؤسسة من وجهة نظر الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على آراء الموظفين تجاه سمعة المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك من خلال تمكين الموظفين.

وأوصت الدراسة بتطوير عوامل أخرى داخل المؤسسة، أهمها الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة والمساواة مما يساهم في تعزيز تمكين الموظف داخل المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة.

Chien-Wen Tsai (2009) -6

Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotel

" الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين في الفنادق السياحية الدولية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق، حيث استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، فقد تم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة، ثم تم استعادة (300) منها أي ما نسبته (73%).

وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن الموظفين يكونوا أكثر رضاً مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مسؤوليته والذي يركز فيه القائد على تنمية العلاقات معهم والذي يركز أيضاً فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين. بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.

وأوصت الدراسة إلى وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، لكي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات.

Wong & Ladkin (2008) -7**Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job.**

"علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدّوافع المرتبطة بالوظيفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدّوافع المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت الوظيفة إدراك العاملين للأبعاد التالية (فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، تقدير المكافآت، أهمية الوظيفة) وتكونت عينة الدراسة من (983) من العاملين بأحد الفنادق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدّوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الإدارة العليا، ويتوسط الاستعداد لتحمل المخاطرة، العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدّوافع الداخلية بشكل جزئي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها تعزيز العلاقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا في العمل كحافر معنوي لتقوية الدّوافع الوظيفية، وضرورة توفير نظام أجور وحوافز يلبي حاجات الموظفين في جميع المستويات من أجل تنمية السلوك الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين.

Eran Vigoda – Gadot (2007) -8**Leadership Style, Organizational Politics, and Employees Performance**

"الأنماط القيادية وعلاقتها بالسياسات التنظيمية وأداء الموظفين في مؤسسات الأمن العام في دولة الاحتلال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين. وحاولت الدراسة أيضاً تعزيز معرفتنا عن السياسة التنظيمية وكذلك عن سلوكيات المواطننة التنظيمية، واستخدم الباحث استبانة لأغراض الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على موظفين يعملون في مؤسسات الأمن العام في دولة الاحتلال "إسرائيل" وبلغ عدد العينة (201) موظف. بالإضافة إلى ذلك قدم المشرفين موضوعين عن مستوى أداء موظفيهم في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج ومن أهمها وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطننة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بتحفيز الموظفين ليكون أداءهم مميز، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، من خلال مستويات أعلى من الدور السلوكي وتعزيز سلوكيات المواطننة التنظيمية.

(2007) Faith & Kenneth -9

"The Influence of Principals Leadership Styles on Secondary School Teachers Job Satisfaction"

"أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لمدرسي الثانوية العامة، نيجيريا."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لمدرسي المدارس الثانوية العامة، في منطقة نسوكا التعليمية في ولاية إنجو في نيجيريا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (910) معلماً من (91) مدرسة ثانوية من ثلاث مديریات تابعة للمنطقة، طبقت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها أنها كشفت عن وجود ثلاثة أنماط قيادية لدى مديري المدارس الثانوية وهي النمط الأوتوقراطي، والديموقراطي، والتسلبي، وأن النمط الديموقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية، والذي يساعد على تنمية الرضا الوظيفي لدى المدرسين.

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية حول أنماط القيادة الحديثة، وأوصت أيضاً بأن يكون تعين مديري المدارس معتمداً على الكفاءة والتفاني في العمل، ويجب على مديري المدارس إعطاء المدرسين فرصاً أكثر للمشاركة في صنع القرار.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في كلٍ من مجالى الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي، واتضح أن أغلب الدراسات سواء كانت محلية أو عربية أو جنوبية تناولت فقط أحد المتغيرين دون الآخر، بخلاف الدراسة الحالية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يضفي تميزاً لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المجالين.

وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء منهاجية وأداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، وتم رصد العديد من أوجه الالتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسات، وانفتقت أيضاً في الأداة المستخدمة لجمع البيانات ألا وهي الاستبانة، وانفتقت أيضاً في استخدام بعض المغیرات الفرعية مثل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها، اختلاف البيئة التي درستها الدراسة الحالية عن بيئه الدراسات السابقة، فلا توجد دراسات على حد علم الباحث تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في أي مؤسسة عسكرية، وهذا ما يُبرز الحاجة لتلك الدراسة ويعوك أهميتها في تعويض النقص في الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا المجال.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار العام للدراسة، وإثراء الإطار النظري.
- زودت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بمادة نظرية كثيرة، وبأسماء العديد من الكتب
كالمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين تصور عن الدراسة الحالية من حيث
تقسيمات الدراسة، و اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد محاور
فقراتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة.
- ساعدت الباحث في وضع فرضيات الدراسة الحالية.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تقديم التوجيهات والتوصيات والمقترنات.
- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.

❖ ما تميزت به الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وهي الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تجمع بين متغيري الدراسة.
- ركزت الدراسة الحالية على مجالات الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، أي أنها جمعت بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على المديرين وأصحاب المستويات العليا فقط.
- كما تميزت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة، حيث إن مجتمع الدراسة هو العاملين في جهاز الأمن الداخلي، ويعتبر هذا الجهاز مؤسسة أمنية ذات أهمية كبيرة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بينما كانت مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة مؤسسات مدنية.

❖ الفجوة البحثية

جدول رقم (1) مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ركزت الدراسة الحالية على متغير الأنماط القيادية كمتغير مستقل ومتغير السلوك الإبداعي كمتغير تابع، ودراسة العلاقة بينهما.	الدراسات السابقة لم تتناول العلاقة بين المتغيرين (الأنماط القيادية، السلوك الإبداعي).	اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل "الأنماط القيادية"، أو دراسة المتغير التابع "السلوك الإبداعي".
تمثل مجتمع الدراسة الحالية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - جهاز الأمن الداخلي.	الدراسات السابقة لم تركز على مؤسسات ذات طابع أمني أو عسكري.	معظم الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات والوزارات ذات الطابع المدني.
ركزت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين وليس المديرين.	لم تركز الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في مجال الأمن.	ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى المديرين وأصحاب المستويات الإدارية.
ركزت هذه الدراسة على دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.	عدم ترکيز الدراسات السابقة على دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.	ركزت الدراسات السابقة على أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.
اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الشبكة الإدارية في تصنیف الأنماط القيادية وهي خمسة أنماط.	لم تتناول أي من الدراسات السابقة تصنیف الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية.	اعتمدت الدراسات السابقة على تصنیف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية

جُرد بواسطة الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الرابع

منهجية واجراءات الدراسة

مقدمة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق وثبات الاستبانة

سابعاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة

❖ مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تتحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما تضمن وصفاً لإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وانتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

❖ منهجية وأسلوب الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كييفياً وكميأً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

أ. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترن特 المختلفة.

ب. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأدلة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

❖ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جهاز الأمن الداخلي في وزارة الداخلية والبالغ عددهم (970) موظفاً.

❖ عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد بلغ عددها (275) موظفاً من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (970) موظفاً، وتم توزيع الاستبيانات على العينة ثم تم استرداد (260) استبيان، وبعد تفحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي استبيان نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (260) استبيان. حيث تم استخراج حجم العينة من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95, 0 وتساوي 1, 96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0, 05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0, 50

جدول رقم (2) البيانات الشخصية

النسبة	العدد	البيان
العمر		
11.2	29	أقل من 25 سنة
60.4	157	من 25 الى أقل من 35 سنة
23.5	61	من 35 الى أقل من 45 سنة
5.0	13	45 سنة فأكثر
100.0	260	المجموع

البيان	العدد	النسبة
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة فأقل	69	26.5
دبلوم متوسط	51	19.6
بكالوريوس	117	45.0
دراسات عليا	23	8.8
المجموع	260	100.0
سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	53	20.4
من 5 الى 10 سنوات	158	60.8
أكثر من 10 سنة	49	18.8
المجموع	260	100.0
الرتبة العسكرية		
عقيد	3	1.2
مقدم	13	5.0
رائد	39	15.0
نقيب	47	18.1
ملازم أول	42	16.2
ملازم	23	8.8
مساعد أول	23	8.8
مساعد	23	8.8
رقيب أول	18	6.9
رقيب	16	6.2
عريف	13	5.0
المجموع	260	100.0

جدول (2) يوضح أن ما نسبته 60.4% من المبحوثين كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بينما ما نسبته 55.0% كانت أعمارهم في الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة، وقد شكلت نسبة حملة البكالوريوس من المبحوثين 45.0% بينما حملة الدراسات العليا 8.8%. بلغت نسبة المبحوثين الذين تحصر خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات 60.8% بينما المبحوثين الذين تحصر خبرتهم فوق 10 سنوات 18.8%， هذا وشكلت نسبة المبحوثين من العاملين من الرتب العسكرية برتبة عقيد 1.2% بينما من رتبة مقدم 5.0%， هذا وقد شكلت نسبة النقيب النسبة الأعلى بين الرتب العسكرية بنسبة 18.1% يليها الملائم أول بنسبة 16.2%.

❖ أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة من أجل الحصول على البيانات باعتبارها من أنساب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسات، وتعزز الاستبانة بأنها استماراة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة حيث يقوم أفراد العينة بالإجابة عن تلك الأسئلة وإبداء الرأي فيها حول موضوع الدراسة.

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئисين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويكون من (80) فقرة:

المحور الأول: الأنماط القيادية ويكون من (53) فقرة.

المجال الأول: النمط الأوتوقراطي، ويكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: النمط الديمقراطي، ويكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: النمط الترسلسي، ويكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: النمط الاجتماعي، ويكون من (9) فقرة.

المجال الخامس: النمط المثالي، ويكون من (8) فقرة.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي ويكون من (27) فقرة.

المجال الأول: الطلاقة، ويكون من (5) فقرة.

المجال الثاني: المرونة، ويكون من (5) فقرة.

المجال الثالث: الأصالة، ويكون من (6) فقرة.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات، ويكون من (5) فقرة.

المجال الخامس: المخاطرة، ويكون من (6) فقرة.

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (3)

جدول رقم (3) درجات القياس

موافق بدرجة كبيرة جداً	<<<				موافق بدرجة قليلة جداً	الاستجابة
5	4	3	2	1	المقياس	

اختار الباحث التدرج (1-5) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من (5) دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسيبي 20%.

❖ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أسانذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محوريين أساسيين.

7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكademية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (80) فقرة، ملحق (3).

❖ صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق وثبات الاستبانة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك

على النحو التالي:

أولاً: صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتعود الدراسة صادقة إذا حدّدت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التتحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

1- الصدق الظاهري:

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين، مختصين في مجال إدارة الأعمال والجودة والإحصاء وعلم النفس، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتعطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرون مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليل بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

2- صدق المقياس:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تتنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له على النحو التالي:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول: الأنماط القيادية: النمط الأوتوقراطي "المسلط"

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: النمط الأوتوقراطي "المسلط"

الدالة	معامل الارتباط	الفقرات	م.
0.000	0.227	يحرص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد.	.1
0.000	0.573	يحتفظ بكمال الصلاحيات ولا يسمح بتقويض جزء منها للآخرين.	.2

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.000	0.741	ينظر للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	.3
0.000	0.799	يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	.4
0.000	0.755	يحد من حرية العاملين في اختيار الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	.5
0.000	0.696	يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	.6
0.000	0.755	يتخذ القرارات بشكل منفرد دون استشارة العاملين.	.7
0.000	0.824	يتجنب كسب ثقة العاملين ويتجاهل مشاعرهم وأحساسهم.	.8
0.000	0.752	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	.9
0.000	0.814	يتتجاهل اقتراحات العاملين.	.10
0.000	0.818	يعتقد برأيه ولا يسمح للعاملين بمعارضته.	.11
0.000	0.765	ينفرد بوضع الخطط دون إشراك العاملين في صياغتها.	.12
0.000	0.765	يستخدم أسلوب الأمر والنهي دون نقاش.	.13
0.000	0.708	يتدخل في أعمال ليست من مهامه.	.14

يبين جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: الأنماط القيادية والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: النمط الديمقراطي

جدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: النمط الديمقراطي

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.000	0.295	يفرض بعض سلطاته للعاملين.	.1
0.000	0.778	يتيح الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	.2

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	.م
0.000	0.801	يُشعر العاملين أن آراءهم ووجهات نظرهم لها أهمية وتؤخذ بالحسبان.	.3
0.000	0.745	يبني علاقات طيبة مع العاملين ويسعى لتوفير احتياجاتهم ومشاركتهم مناسباتهم.	.4
0.000	0.819	يترك مجالاً للعاملين لمشاركته في التخطيط.	.5
0.000	0.812	يراعي قدرات ومهارات العاملين عند توزيع المهام عليهم.	.6
0.000	0.743	يهتم بالعاملين الذين يمتلكون مهارات وملكات إبداعية ويحاول أن ينمي قدراتهم.	.7
0.000	0.765	يرحص على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات العاملين الوظيفية وتطويرها.	.8
0.000	0.763	يرحص على تنسيق جهود العاملين.	.9
0.000	0.773	يتبع المجال للعاملين للتفكير والإبداع وابتکار طرق جديدة في حل المشكلات.	.10
0.000	0.748	يشجع العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	.11

يبين جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فراتات البعد الثاني النمط الديموقراطي والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فرقة أقل من (0.05).

3. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: النمط الترسلي

جدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: النمط الترسلي

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	.م
0.000	0.428	يفرض كل سلطاته للعاملين معه.	.1
0.000	0.461	يسرف على نشاط العاملين بشكل طفيف جداً.	.2

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.001	0.212	يمنح الحرية الكاملة للعاملين في طرق تأدية الأعمال.	.3
0.000	0.597	هناك غياب واضح لأنظمة والقوانين التي تحدد وتحكم أداء العاملين.	.4
0.000	0.720	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	.5
0.000	0.618	يتجنب التدخل في شؤون العاملين والاهتمام بعلاج مشاكلهم.	.6
0.000	0.481	غيابه لا يؤثر على العمل ولا يعيق أداؤه.	.7
0.000	0.639	يتزدد عادةً في اتخاذ القرار.	.8
0.000	0.639	يعتمد في تحقيق الأهداف على العاملين دون توجيه منه.	.9

يبين جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فراتات البعد الثالث النمط الترسلي والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فرقة أقل من (0.05).

4. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: النمط الاجتماعي

جدول رقم (7): صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: النمط الاجتماعي

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.000	0.455	يسعى لبناء علاقات طيبة مع العاملين وتوفير حاجاتهم ورغباتهم.	.1
0.000	0.645	يهم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل.	.2
0.000	0.644	يهم بالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة.	.3
0.000	0.736	ينظر لنفسه على أنه الأخ الأكبر للعاملين.	.4
0.000	0.728	يسعى بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.	.5
0.000	0.646	يبعد عن طرح الأسئلة التي تظهر نقاط الضعف عند العاملين.	.6

الدالة	معامل الارتباط	الفترات	م.
0.001	0.229	يقدس القوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية.	.7
0.000	0.618	يُصدر القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين.	.8
0.000	0.657	يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل العاملين.	.9

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فترات البعد الرابع النمط الاجتماعي والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فرقة أقل من (0.05).

5. صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: النمط المثالي

جدول رقم (8): صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: النمط المثالي

الدالة	معامل الارتباط	الفترات	م.
0.000	0.842	يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين.	.1
0.000	0.822	يمتلك القدرة الكافية على بناء علاقات طيبة مع العاملين في الجهاز.	.2
0.000	0.783	يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق ويبعد عن النقد الشخصي للعاملين.	.3
0.000	0.841	يتبنى فكرة العمل بروح الفريق الواحد في الجهاز.	.4
0.000	0.851	يشرك أعضاء الفريق في اتخاذ القرار.	.5
0.000	0.844	يرحص على اتخاذ القرار الذي يحقق حاجات العاملين والأهداف المرجوة.	.6
0.001	0.829	يهتم بالتغيير والتجديد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويساهم في تشجيع الإبداع.	.7
0.000	0.786	يبحث عن أسباب الأخطاء عند العاملين ليقوم بمعالجتها باعتبارها ناتجة عن سوء فهم.	.8

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس المثالي والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

6. صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكل من الأنماط القيادية

جدول رقم (9): صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكل من الأنماط القيادية

الدالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحاور	م.
0.000	0.650	14	البعد الأول - النمط الأوتوقراطي	.1
0.000	0.870	11	البعد الثاني: النمط الديموقراطي	.2
0.825	-0.014	11	البعد الثالث: النمط الترسلي	.3
0.000	0.694	9	البعد الرابع: النمط الاجتماعي	.4
0.000	0.857	8	البعد الخامس: النمط المثالي	.5

يبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل بعد من المجال الأول الأنماط القيادية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بعد أقل من (0.05). باستثناء البعد الثالث وهو النمط الترسلي والذي كانت فيه القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

7. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني: السلوك الإبداعي: الطلاقة

جدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الطلاقة

الدالة	معامل الارتباط	الفقرات	م.
0.000	0.700	أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل.	.1
0.000	0.779	أمتلك المهارة الكافية التي تمكّنني من التعبير عن أفكاري وإقناع الآخرين بها.	.2

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.000	0.754	أعبر عن آرائي دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.	.3
0.000	0.787	أستطيع اقتراح حلول خلال فترة زمنية قصيرة لمواجهة مشكلات العمل.	.4
0.000	0.766	أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكري بالحج والبراهين.	.5

يبين جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: الطلاقة والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

8. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: المرونة

جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: المرونة

الدالة	معامل الارتباط	الفرات	م.
0.000	0.755	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	.12
0.000	0.833	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	.13
0.000	0.801	أنظر إلى المشكلة من أكثر من زاوية وأضع حلولاً غير مألوفة لها.	.14
0.000	0.814	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	.15
0.000	0.562	أعالج المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة.	.16

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني المرونة والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

9. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الإصالة

جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الإصالة

الدالة	معامل الارتباط	الفرقات	م.
0.000	0.677	أحرص دائماً على أن يكون أسلوبى في إنجاز الأعمال بطريقة جديدة.	1.
0.000	0.705	استخدم طرقاً غير تقليدية في إنجاز المهام المطلوبة.	2.
0.000	0.751	أمتلك الرغبة الكافية لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.	3.
0.000	0.745	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرّض سير العمل.	4.
0.000	0.655	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل.	5.
0.000	0.661	أسعى بجد ليكون التميّز سمة غالبة في طريقة عملي.	6.

يبين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث الأصالة والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

10. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الحساسية للمشكلات

جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الحساسية للمشكلات

الدالة	معامل الارتباط	الفرقات	م.
0.000	0.687	أشعر بالإثارة عند تعاملني مع مشكلات العمل.	1.
0.000	0.789	أمتلك رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل التي يعاني منها الآخرون.	2.
0.000	0.839	أستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.
0.000	0.772	أعد خطة خاصة لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	4.
0.000	0.768	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	5.

يبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع الحساسية للمشاكل والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

11. صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المخاطرة

جدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس: المخاطرة

الدالة	معامل الارتباط	الفقرات	م.
0.000	0.683	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك مخاطر مرتبطة على ذلك.	.1
0.000	0.784	تتوفر لدي الجرأة والشجاعة للبدء بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطر.	.2
0.000	0.822	أتحلى بروح المخاطرة المحسوبة حين أتخذ القرارات لحل المشكلات في العمل.	.3
0.000	0.815	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المرتبطة على ذلك.	.4
0.000	0.755	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	.5
0.000	0.772	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	.6

يبين جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس المخاطرة والمعدل الكلي للبعد الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

12 صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكافة أبعاد السلوك الإبداعي

جدول رقم (15) : صدق الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة لكافة أبعاد السلوك الإبداعي

الدالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحاور	م.
0.000	0.832	5	البعد الأول - الطلاقة	.1
0.000	0.830	5	البعد الثاني: المرونة	.2
0.000	0.865	6	البعد الثالث: الأصالة	.3
0.000	0.853	5	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	.4
0.000	0.857	6	البعد الخامس: المخاطرة	.5

يبين جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل بعد من المجال الثاني السلوك الإبداعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بعد أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة :Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

طريقة التجزئة النصفية :Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث (ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (16) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة. كما واستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة بطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (16): يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

كرونباخ ال ألفا	سبيرمان برانون	عدد الفقرات	المجالات	م
0.932	0.870	14	البعد الأول - النمط الأوتوقراطي	.1
0.915	0.814	11	البعد الثاني: النمط الديموقراطي	.2
0.771	0.764	11	البعد الثالث: النمط الترسلي	.3
0.766	0.752	9	البعد الرابع: النمط الاجتماعي	.4
0.936	0.888	8	البعد الخامس: النمط المثالي	.5
0.857	0.759	53	الأنمط القيادية	
0.827	0.772	5	البعد الأول - الطلاقة	.1
0.823	0.739	5	البعد الثاني: المرونة	.2
0.794	0.755	6	البعد الثالث: الأصالة	.3
0.835	0.754	5	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	.4
0.865	0.793	6	البعد الخامس: المخاطرة	.5
0.755	0.711	27	مستوى السلوك الإبداعي	

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

❖ خطوات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تم تحديد موضوع ومجتمع الدراسة.
- الحصول على موافقة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجهاز الأمن الداخلي لإجراء تلك الدراسة.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- حصل الباحث على كتاب موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى مدير عام جهاز الأمن الداخلي لتسهيل مهمة الباحث في الحصول على المعلومات التي تخص الجهاز وتوزيع الاستبيانات على موظفي الجهاز.
- إعداد الاستبيانة بشكلها الأولي.
- عرض الاستبيانة على المشرف واجراء التعديلات المطلوبة، ومن ثم عرضها على المحكمين بهدف تحكيمها.
- إعداد الاستبيانة بصورةتها النهائية.
- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات، قام الباحث بتوزيع (275) استبيانة على أفراد العينة واسترداد (260) استبيانة صالحة للتحليل الإحصائي.
- معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- الوصول إلى نتائج الدراسة وتقسيرها وإصدار التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

❖ الصعوبات التي واجهت الباحث

واجه الباحث بعض المشاكل والمعيقات التي أعاقدت عمله، أهمها:

- حالة الطوارئ المستمرة التي يعيشها جهاز الأمن الداخلي، الأمر الذي أدى إلى زيادة الوقت اللازم لتوزيع وجمع الاستبيانات.
- عدم وجود مراجع منشورة خاصة بجهاز الأمن الداخلي وصعوبة الحصول على مزيد من المعلومات التي تخص الجهاز وعمله بسبب الحساسية الأمنية.
- صعوبة التواصل مع جهاز الأمن الداخلي وخاصة المستوى القيادي بسبب حالة الاستنفار الأمني الدائم.
- طبيعة عمل بعض أفراد العينة وانشغالهم بالعمل الميداني مما استدعي التحليل بمزيد من الصبر والانتظار.
- تردد الكثير من أفراد العينة في الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- انقطاع التيار الكهربائي المستمر في ظل الحصار الذي يعيشه الشعب الفلسطيني.

الفصل الخامس

التحليل والنقاش

❖ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعية من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

جدول رقم (17) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	المجالات	m
0.103	0.060	14	البعد الأول - النمط الأوتوقراطي	.1
0.106	0.062	11	البعد الثاني: النمط الديموقراطي	.2
0.12	0.089	11	البعد الثالث: النمط الترسلي	.3
0.116	0.073	9	البعد الرابع: النمط الاجتماعي	.4
0.21	0.103	8	البعد الخامس: النمط المثالى	.5
0.118	0.077	53	الدرجة الكلية لأنماط القيادة	
0.119	0.08	5	البعد الأول - الطلاقة	.1
0.119	0.08	5	البعد الثاني: المرونة	.2
0.126	0.095	6	البعد الثالث: الأصلة	.3
0.121	0.085	5	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	.4
0.119	0.08	6	البعد الخامس: المخاطرة	.5
0.103	0.061	27	الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي	

يوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

❖ تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محيدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

❖ نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيقوم الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرة وأدنى فقرة، وتقدير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

" ما الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي من وجهة نظر أفراد العينة؟" وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد الاستبانة وللاستبانة كل، كما يوضح الجدول (18).

❖ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يركز هذا البحث على نتائج استخدام اختبار (كولمجروف - سمنوف) (1-Sample K-S) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل استجابات أفراد

عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وسيقوم الباحث بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حدة، للوصول إلى استنتاجات ترتبط به، ثم سيتم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الاختبارات.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمروف)(1- Sample K-S):

استخدم الباحث اختبار (كولمجروف - سمرنوف) (1- Sample K-S) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (18): تحليل أبعاد محور الأنماط القيادية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الوزن النسبي	المحاور	م
3	16.2	70.0	69.0	البعد الأول - النمط الأوتوقراطي	1.1
2	14.8	71.8	70.7	البعد الثاني: النمط الديموقراطي	1.2
5	11.6	50.9	51.1	البعد الثالث: النمط الترسلي	1.3
4	13.3	64.4	63.8	البعد الرابع: النمط الاجتماعي	1.4
1	17.0	75.0	72.2	البعد الخامس: النمط المثالى	1.5
	9.3	65.8	65.2	مستوى تواجد الأنماط القيادية	

يتضح من جدول رقم (18) أن درجة الاستجابة للنمط القيادي المثالى كان الأعلى بين الأنماط القيادية حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (72.2%) بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، وفي المرتبة الثانية النمط القيادي الديموقراطي حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (70.7%) بدرجة موافق كبيرة، وفي المرتبة الثالثة النمط القيادي الأوتوقراطي حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (69%) بدرجة موافقة كبيرة. وفي المرتبة الرابعة النمط القيادي الاجتماعي

حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (63.8%) بدرجة موافق قليلة، بينما جاء القيادي الترسلي خامساً وأخيراً حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (51.1%) بدرجة موافقة قليلة.

وجاءت هذه النتيجة لنجيب عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، فتبين أن قيادات جهاز الأمن الداخلي يمارسون الأنماط الخمسة بدرجات مختلفة، وأن النمط القيادي المثالى هو الأكثر ممارسة من وجهة نظر المسؤولين، يليه النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقратي، يليه النمط القيادي الاجتماعي، وأخيراً النمط القيادي الترسلي.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة تدل على أن هناك وعيًّا إدارياً وقيادياً لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وتدل أيضاً على أن القائد يدرك مدى تأثير العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين على مستوى الإنجاز وأداء المهام، ويتبين من النتيجة أيضاً أن المسؤولين يبذلون جهوداً كبيرة لتعزيز مفهوم التعاون بين أعضاء المؤسسة ويدعمون العمل بروح الفريق ، وكل هذا أدى إلى نتائج إيجابية في أداء الموظفين وساهم بتنمية سلوكهم الإبداعي داخل الجهاز، كل هذه العوامل بمجموعها ساهمت بتوفير مناخ عمل محفز للإبداع وأدت إلى التفااف العاملين حول قيادتهم، ومنحthem قدرًا كبيرًا من ولائهم وانتمائهم، وبالتالي كان التعاون وبذل أقصى الجهود من طاقة جسدية وعقلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

ووقفاً على هذه الحالة فإنه يتضح لنا أن هناك أسباباً رئيسية دافعة للعمل والإنجاز أكثر من كون أداء المهام وظيفة بمقابل مادي يناله العامل، بل نجد أن الدافعية هي الانتماء للمؤسسة ومشروعها، وإيمان الأفراد بوظيفتهم السامية في حماية العقيدة التي يؤمنون بها والرسالة التي يحملونها وانتمائهم لوطفهم وشعورهم بواجبهم تجاهه، كما يتبين هذا الإبداع والإنجاز من روح التحدي التي يحملها العاملون للمحتل واستعدادهم الدائم للتضحية مقابل إسقاط كل مشاريعه، فنجد أن هؤلاء العاملون يعملون في أقسى الظروف وأصعبها حتى وإن كان العمل سيجعلهم يخسرون حياتهم وأرواحهم، وقد رأينا نماذج قد استشهدوا خلال عملهم في قصف المقرات من قبل الاحتلال، ورغم ذلك لم يتهرب أحد من عمله ولم يتخل أحد عن واجبه وواصل الجميع عملهم بكل عزم وإخلاص رغم شح الإمكانيات وقطع الرواتب وقلة الإمكانيات.

وتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة (عبد الرحيم، 2009) والتي تناولت الأنماط القيادية لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وأثرها على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مدراء المكتب الإقليمي يمارسون أكثر من نمط قيادي، لكن النمط الذي حصل على المرتبة الأولى هو النمط الديمocrطي، وتفق أيضاً مع دراسة (شاهين، 2013) والتي تناولت الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المديرون يمارسون الأنماط القيادية بدرجات متفاوتة عدا النمط الترسيلي فقد أثبتت الدراسة عدم ممارسة ذلك النمط.

ويعلو الباحث حصول النمط المثالي على المرتبة الأولى إلى عدة عوامل أهمها أن القادة في جهاز الأمن الداخلي لديهم القابلية للتواصل مع برامج التدريب المختلفة والتجاوب مع نظريات الإدارة الحديثة فهم يحرصون دوماً على الخضوع لبرامج تدريبية خاصة تعمل على تحسين وتطوير أساليب القيادة، ويعلو الباحث ذلك أيضاً إلى إدراك القيادة أن العمل الإداري لا يتکل بالنجاح إلا من خلال توفير المناخ الإيجابي للعمل، والعمل بروح الفريق الواحد، والسعى دوماً لتحقيق الانسجام والتوازن بين عناصر العمل ومستويات تنفيذ المهام، ويرى الباحث أن هذه النتيجة توحى بأن قيادة جهاز الأمن الداخلي لا تُغفل العلاقات الاجتماعية وتعزيز روابط المحبة بين القادة والمرؤوسين، كما لا تُغفل حاجات العاملين وتراعي مصالحهم عند اتخاذ القرارات وتوزيع المهام، كما أنها لا تُغفل رأي الجنود وتستمع دوماً لوجهات نظرهم وتشركهم في وضع الخطط واقتراح الوسائل وآليات العمل وتقديم أفكارهم لحل المشكلات، فهي قيادة مثالية تراعي اختيار الأفضل في كل جوانب سلوكها الإداري.

ويعلو الباحث حصول النمط الديمocrطي على المرتبة الثانية بعد النمط المثالي إلى أن هذا النمط يهتم بالعمل والعاملين بدرجة عالية لكنها في مستوى أقل من النمط المثالي، فهو يهتم بحاجات العاملين ويستمع لآرائهم ويشركهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات، إلى جانب اهتمامه بالعمل وتركيزه على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وهذا يؤدي إلى الوصول لمستوى متقدم من الإبداع وتطور السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين.

ويُعزو الباحث حصول النمط الأوتوقراطي على درجة موافقة كبيرة بوزن النسبي (69%) إلى طبيعة مجتمع الدراسة، فهو جهاز أمني حساس لا يتحمل الخطأ والاجتهاد، وظروف عمله في بعض الأحيان تحتاج لقرارات واضحة وحازمة تفرضها ظروف خارجية ومشكلات طارئة تستدعي إصدار قرارات سريعة وإسقاط تعليمات محددة دون فتح المجال للمرؤوسين للرفض أو المناقشة أو الاجتهاد.

ويُعزو الباحث حصول النمط الاجتماعي على المرتبة الرابعة إلى وعي قيادات جهاز الأمن الداخلي بأهمية العمل وعظم المسؤولية وحساسية المهام الملقاة على عاتقهم ويدركون كذلك أهمية الاهتمام بالعمال وتحفيزهم لإنجاز مهامهم وتحقيق أهداف مؤسستهم، مما يجعلهم يولون اهتمامهم بالعمل والعمال في آن واحد بما يضمن نجاح العمل، فهناك اهتمام من قيادة جهاز الأمن الداخلي بالعلاقات الاجتماعية من زيارات ومشاركة للرتب الدنيا في الافراح والأحزان وإدامة حبل الود والتواصل معهم بشكل مستمر تعزيزاً للمحبة وتأكيدها على روح الأخوة والمحبة والود التي تسود العمل.

ويُعزو الباحث حصول النمط الترسلي المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (51.1%) إلى وعي قيادات وأفراد جهاز الأمن الداخلي بسلبيات ممارسة هذا النمط على العمل، وعدم مناسبته لتنفيذ مهام حساسة ودقيقة كوظائف المؤسسة الأمنية قيد الدراسة التي تحتاج في معظم حالاتها إلى قيادات تتبع المهام بشكل مستمر وترافق تنفيذ الخطط وتحرص على متابعة العاملين. وهذا ما أكدته دراسة (المدهون، 2015)، ودراسة (الطبيبي، 2013).

وعليه تظهر النتائج أن الجهاز دائماً يحتاج إلى تطوير مهاري وبشري سواء بدورات مهنية أو نفسية أو تربوية أو أمنية لأن بعض الموظفين يحتاجون لذلك كونهم من تخصصات مختلفة فمنهم المهندس والإداري والتجاري والتعليمي، وهم بحاجة دائمة لتعزيز المهارات الأمنية والقيادية التي تزودهم بالعلوم اللازمة لأداء مهامهم وتطوير قدراتهم.

تحليل فقرات المجال الأول: الأنماط القيادية

1.1: تحليل فقرات البعد الأول: النمط الأوتوقراطي المتسلط

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبنية في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول النمط الأوتوقراطي المتسلط

جدول رقم (19): تحليل لفقرات البعد الأول: النمط الأوتوقراطي "المتسلط"

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.
14	0.000	-9.268	1.0	48.0	2.4	يرحص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد.	.1
13	0.692	-0.396	1.1	59.4	3.0	يحتفظ ب كامل الصلاحيات ولا يسمح بتقويض جزء منها للآخرين.	.2
5	0.000	9.058	1.2	73.0	3.7	ينظر للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	.3
1	0.000	11.478	1.1	75.4	3.8	يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	.4
11	0.000	6.754	1.1	69.6	3.5	يحد من حرية العاملين في اختيار الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	.5
4	0.000	10.351	1.1	74.2	3.7	يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	.6
10	0.000	7.442	1.1	70.2	3.5	يتخذ القرارات بشكل منفرد دون استشارة العاملين.	.7
3	0.000	9.972	1.2	74.4	3.7	يتتجنب كسب ثقة العاملين ويتجاهل مشاعرهم وأحساسهم.	.8
12	0.001	3.358	1.1	64.6	3.2	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	.9
8	0.000	8.582	1.1	71.8	3.6	يتتجاهل اقتراحات العاملين.	.10
6	0.000	9.063	1.1	72.6	3.6	يعتقد برأيه ولا يسمح للعاملين بمعارضته.	.11
7	0.000	8.674	1.1	72.4	3.6	ينفرد بوضع الخطط دون إشراك العاملين في صياغتها.	.12

2	0.000	11.191	1.1	74.8	3.7	يستخدم أسلوب الأمر والنهي دون نقاش.	.13
9	0.000	8.035	1.2	71.6	3.6	يتدخل في أعمال ليست من مهامه.	.14
	0.000	65.610	16.2	69.0	3.5	جميع الفقرات	

من خلال جدول (19) تبين النتائج أن الوزن النسبي بعد الأول "النمط الأوتوقراطي المسلط" (69.0%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا بعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (4) "يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها". في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا بعد، حيث بلغ الوزن النسبي (75.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من 60.0%， والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً حسب المبحوثين. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (العجمارة، 2012) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Faith & Kenneth, 2007)، وبينما اختلفت مع دراسة (الطبيبي، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، دراسة (عبد الرحيم، 2009) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، ودراسة (الملاхи، 2013) حيث احتلت المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة الحالية، فمجتمع الدراسة الحالية مجتمع أمني ذو طابع عمل عسكري، يتطلب إنجاز معظم المهام فيه إلى اتخاذ قرارات سريعة وواضحة وغير قابلة للنقاش، فإعطاء التعليمات والتوجيهات يكون في معظم الأحيان على شكل قرارات واضحة تنتقل من القيادة العليا إلى جهات التنفيذ، وهذا لا ينفي بالقطع أن يكون هناك بعض القضايا التي تمنح فيها القيادة الحرية المقيدة بالسياسة العامة لتنفيذ بعض المهام وفق نظام معروف، لكن الغالبية في المهام تكون غير قابلة للاجتهادات الشخصية والنقاش .

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) "يرحص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد" حيث بلغ الوزن النسبي (48%) وهي أقل من العدد (3) أي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء

في هذه الفقرة كانت سلبية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (المدهون، 2015)، ودراسة (أبوالخير، 2013)، ودراسة (المطيري، 2013)، ويُعزّو الباحث ذلك إلى أن المهام في مجتمعات الدراسة التي اتفقت معها تحتاج إلى بعض الحرية والاجتهاد وبعد عن القوانين والتقييد بالأنظمة واللوائح، فمجتمع الدراسة في دراسة (المدهون، 2015) كمؤسسة إعلامية تسعى للتميز والسبق الصحفي وتسعى للتتمتع بالحرية نوعاً ما وبعد عن سيطرة القوانين الجافة التي قد تعيق سير المؤسسة للسبق والطليعة، وكذلك بيئة العمل في جهاز الأمن الداخلي التي يتطلب تنفيذ بعض المهام فيها بعد عن التقييد بالقوانين والأنظمة التي قد تحد من قدرة المؤسسة الأمنية على القيام بواجبها وأداء المهام الموكلة إليها.

وبينما اختلفت مع دراسة (الشريف، 2013) حيث احتلت تلك الدراسة المرتبة الثالثة، واختلفت أيضاً مع دراسة (ناصر، 2010) حيث احتلت تلك الدراسة المرتبة الرابعة، ويُعزّو الباحث حصول الفقرة الرابعة عشر "يحرص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد" على المرتبة الأخيرة بين ممارسات النمط القيادي الأوتوقراطي إلى عدة أسباب أهمها أن مجتمع الدراسة في الدراسات التي اختلفت معها تحكمها قوانين وأنظمة خاصة ويُخضع العمل بها لجهات رقابية سواء حكومية أو دولية يجعلها في دائرة المساءلة والمراجعة الدورية وهذا يتطلب التزاماً صارماً من المؤسسة بالقوانين والأنظمة والعمل بها دون أي اجتهاد أو تجاوز.

1.2 تحليل فقرات البعد الثاني: النمط الديموقراطي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني النمط الديموقراطي.

جدول رقم (20): تحليل لفقرات البعد الثاني: النمط الديموقراطي

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
11	0.578	-0.556	1.0	59.2	3.0	يفرض بعض سلطاته للعاملين.	.1
10	0.000	7.643	1.0	69.8	3.5	يتيح الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	.2

7	0.000	10.177	1.0	72.0	3.6	يُشعر العاملين أن آراءهم ووجهات نظرهم لها أهمية وتؤخذ بالحسبان.	.3
5	0.000	9.857	1.0	72.6	3.6	يبني علاقات طيبة مع العاملين ويسعى ل توفير احتياجاتهم ومشاركتهم مناسباتهم.	.4
9	0.000	7.776	1.0	70.2	3.5	يترك مجالاً للعاملين لمشاركته في التخطيط.	.5
3	0.000	10.906	1.0	73.4	3.7	يراعي قدرات ومهارات العاملين عند توزيع المهام عليهم.	.6
2	0.000	11.660	1.0	74.0	3.7	يهتم بالعاملين الذين يمتلكون مهارات وملكات إبداعية ويحاول أن ينمي قدراتهم.	.7
4	0.000	11.896	0.9	73.4	3.7	يحرص على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات العاملين الوظيفية وتطويرها.	.8
1	0.000	12.938	0.9	74.2	3.7	يحرص على تنسيق جهود العاملين.	.9
6	0.000	10.117	1.0	72.4	3.6	يتتيح المجال للعاملين للتفكير والإبداع وابتكار طرق جديدة في حل المشكلات.	.10
8	0.000	8.730	1.0	71.0	3.6	يشجع العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	.11
	0.000	73.617	14.8	70.7	3.5	جميع الفئات	

من خلال جدول (20) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "النمط الديموقراطي (%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (70.7%) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (9) "يحرص على تنسيق جهود العاملين" في المرتبة الأولى في ترتيب فئات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (72.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عبد الرحيم، 2009، Kesting & Song, 2015)، وأيضاً دراسة (المرتبة الثالثة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادة في جهاز الأمن الداخلي أن تنسيق جهود العاملين في الفريق له أثر كبير في تقديم العمل وأداء العاملين، ويرى الباحث أنه عندما تسود روح التعاون والتنسيق وتبادل الأدوار بين العاملين يؤدي ذلك إلى الإبداع في أداء المهام وتحقيق التعاون والتنسيق وتبادل الأدوار بين العاملين يؤدي ذلك إلى الإبداع في أداء المهام وتحقيق

أفضل النتائج، فطبيعة العمل في مجتمع أمني كجهاز الأمن الداخلي يحتاج إلى تنسيق جهود المكلفين بالمهام ومتابعة التنسيق خلال التنفيذ لضمان عدم التعارض والوصول إلى نتيجة واضحة وتنفيذ المهام بشكل دقيق.

بينما اختلفت تلك الدراسة مع دراسة (المدهون، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، وختلفت أيضاً مع دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الحادية عشر، ومع دراسة (الشريف، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف لسبب جوهري هو أن مجتمع الدراسة في معظم الدراسات التي اختلفت معها هي مجتمعات ذات مؤهلات علمية عليا تستطيع العمل والاجتهاد بشكل فردي وتسعى لتحقيق إنجازات بعيداً عن الاستعانة بالآخرين أو التنسيق معهم، وهذا بخلاف الدراسة الحالية التي يتطلب إنجاز المهام فيها لتنسيق الجهود والابتعاد عن الاجتهادات والإنجازات الفردية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي "يفوض بعض سلطاته للعاملين" بوزن نسبي 59.2% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.578) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت على الحياد. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Brenyah & Tetteh, 2016)، ودراسة (العجمارمة، 2012) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، واتفق أيضاً مع دراسة (المدهون، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الحادية عشر، واتفق أيضاً مع دراسة (ناصر، 2010) حيث احتلت هذه. ويعزو الباحث ذلك إلى التفكير الذي يحكم مجتمع الدراسة في معظم الحالات، والاعتقاد السائد لدى بعض القادة أن تفويضه لبعض سلطاته ينقص من مكانته أو موقعه في المؤسسة، بل وقد يعتبر بعض المسؤولين أن التفويض بمثابة تنازل عن السلطة وخساران للموقع، لذا يلجأ بعض القادة لعدم التفويض واحتكار جميع السلطات لديهم.

1.3 تحليل فقرات البعد الثالث: النمط الترسلي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث النمط الترسلي.

جدول رقم (21): تحليل لفقرات البعد الثالث: النمط الترسلي

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.م
3	0.002	-3.064	1.1	55.8	2.8	يفرض كل سلطاته إلى العاملين معه.	.1
2	0.002	-3.093	1.0	56.0	2.8	يشرف على نشاط العاملين بشكل طفيف جداً.	.2
1	0.070	1.817	1.0	62.2	3.1	يمنح الحرية الكاملة للعاملين في طرق تأدية الأعمال.	.3
6	0.000	-7.787	1.1	49.8	2.5	هناك غياب واضح للأنظمة والقوانين التي تحدد وتحكم أداء العاملين.	.4
10	0.000	-9.975	1.1	46.2	2.3	يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	.5
7	0.000	-7.908	1.1	49.4	2.5	يتتجنب التدخل في شؤون العاملين والاهتمام بعلاج مشاكلهم.	.6
4	0.000	-3.764	1.1	54.8	2.7	غيابه لا يؤثر على العمل ولا يعيق أداؤه.	.7
9	0.000	-10.54	1.0	46.8	2.3	يتتردد عادةً في اتخاذ القرار.	.8
8	0.000	-9.085	1.0	48.4	2.4	يعتمد في تحقيق الأهداف على العاملين دون توجيه منه.	.9
5	0.000	-7.086	1.1	50.6	2.5	يعطي الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع له.	.10
11	0.000	-11.11	1.1	45.0	2.3	يبدو غير مهتم بالأمور المستعجلة وغير مكترث بها.	.11
	0.000	66.605	11.6	51.1	2.6	جميع الفقرات	

من خلال جدول (21) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "النمط الترسلي" (51.1%) وهي أقل القيمة المفترضة العدد (3) أي أقل من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت سلبية، وقد جاءت الفقرة (3) "يمنح الحرية الكاملة للعاملين في طرق تأدية الأعمال" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (62.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.070)، وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة على الحياد حسب المبحوثين، وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة

(Ojokuku & Odetayo, 2012)، ودراسة (المطيري، 2013)، حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية، واتفق أيضاً مع دراسة (المدهون، 2015) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة، واتفق أيضاً مع دراسة (عبد الرحيم، 2009) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الرابعة، ويعلو الباحث ذلك إلى أن مجتمع الدراسة الحالية ذو طبيعة عمل معقدة تحتاج إلى طرق مبتكرة وأساليب إبداعية لأداء المهام لذلك يلجأ القادة في بعض الحالات لإصدار قرارات تحدد الهدف دون تحديد طريقة العمل، بل تتيح في أغلبها المجال أمام العاملين لتنفيذها بالطريقة التي يرونها مناسبة خلال عملهم الميداني، إضافة إلى أن العاملين في مجتمع الدراسة الحالية أشخاص متخصصين ذوو خبرة وكفاءة ب مجال عملهم، وقد تم اختيارهم وفق شروط معينة وبطريقة دقيقة تناسب طبيعة مهامهم، ويؤكد الباحث أن وجود موافقة على هذه الفقرة لا تعني أن هذا النمط الترسلي له وجود فعلي لدى قيادات جهاز الأمن الداخلي وإن كانت بعض صفاته موجودة في بعض المواقف لدى القادة.

بينما اختلفت تلك الدراسة مع دراسة (ناصر، 2010) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الحادية عشر وذلك بسبب اختلاف مجتمع الدراسة وتباين الأساليب المتبعة في أداء المهام من مؤسسة إلى أخرى.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (11) يبدو غير مهم بالأمور المستعجلة وغير مكترث بها " بوزن نسيبي 45.0% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت سلبية. واتفق مع دراسة (المخلافي، 2013) ودراسة (الشريف، 2013) ودراسة (أبوالخير، 2013). ويعلو الباحث ذلك إلى أن الدور الذي يعيشها قيادات مجتمع الدراسة يجعله دائم اليقظة والاهتمام بسبب طبيعة مهامه الخطيرة وتأثيرها على المجتمع والمحيط، فأي تأخير أو لا مبالاة من القائد بالأمور المستعجلة قد يسبب كوارث لا تحمد عقباها، غالباً ما تكون العجلة والاهتمام وسرعة التنفيذ هي المطلوبة.

1.4 تحليل فقرات البعد الرابع: النمط الاجتماعي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع: النمط الاجتماعي.

جدول رقم (22): تحليل لفقرات البعد الرابع: النمط الاجتماعي

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
4	0.000	4.489	1.2	66.6	3.3	يسعى لبناء علاقات طيبة مع العاملين وتوفير حاجاتهم ورغباتهم.	.1
8	0.000	-3.701	1.1	55.0	2.8	يهم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل.	.2
9	0.000	-4.082	1.3	53.6	2.7	يهم بالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة.	.3
5	0.000	4.649	1.1	66.6	3.3	ينظر لنفسه على أنه الأخ الأكبر للعاملين.	.4
3	0.000	5.442	1.0	66.8	3.3	يسعى بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.	.5
6	0.000	4.707	1.0	65.8	3.3	يبعد عن طرح الأسئلة التي تظهر نقاط الضعف عند العاملين.	.6
7	0.419	0.809	1.2	61.2	3.1	يفقس القوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية.	.7
1	0.000	11.030	0.9	72.2	3.6	يُصدر القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين.	.8
2	0.000	8.579	0.9	70.0	3.5	يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل العاملين.	.9
	0.000	73.920	13.3	63.8	3.2	جميع الفقرات	

من خلال جدول (22) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع "النمط الاجتماعي" (63.8%) وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (8) "يُصدر القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (72.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (0.000)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء (60.0%)

كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن قيادات جهاز الأمن الداخلي تتمتع بكافأة علمية وتجربة عملية ورصيد من الخبرة يجعلها تتخذ القرار الأكثر ملاءمة ومناسبة ل الواقع الذي يعيشه المجتمع المحلي وظروف قطاع غزة المعقدة بالاحتلال والحصار والحروب المتتالية وحالة الطوارئ المستمرة، كما تثبت النتيجة أن قيادات جهاز الأمن الداخلي تدرك أن مستوى انتماء العاملين لمؤسساتهم واستعدادهم لتطوير سلوكهم الإبداعي في تنفيذ القرارات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى قبول هذا القرار لدى العاملين لذلك فهي تحرص عند اتخاذها لأي قرار دراسة ظروف العاملين ومراعاة طاقاتهم وقدراتهم، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى حجم الانسجام بين مستويات العمل المختلفة في جهاز الأمن الداخلي، فالقيادة تحرص على اختيار القرار المقبول عند العاملين، والعاملين يتقبلون القرارات الصادرة عن القيادة وهذا يرجع إلى أساس تكوين الجهاز و اختيار العاملين فيه.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "يهتم بالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة" بوزن نسبي 53.6% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفرقة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت سلبية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادات جهاز الأمني الداخلي تدرك أن تحقيق أهداف المؤسسة أمر حساس لا يقبل التأخير أو التأجيل، وأن المهام الملقاة على عاتقهم كثيرة ودورها مركزي في حفظ الأمن والسلم المجتمعي، مما يجعل اهتمامهم بالعمل وتركيزهم على إنجاز المهام يفوق بنسبة أكبر اهتمامهم بالجوانب الأخرى كالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين، وهذا لا ينفي وجود اهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين قيادة الجهاز والعاملين بالحد المقبول الذي لا يؤثر على العمل.

1.5 تحليل فقرات البعد الخامس: النمط المثالي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: النمط المثالي.

جدول رقم (23): تحليل لفقرات البعد الخامس: النمط المثالي

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.
2	0.000	10.592	1.0	73.8	3.7	يعلم على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين.	.1
1	0.000	11.865	1.0	74.8	3.7	يمتلك القدرة الكافية على بناء علاقات طيبة مع العاملين في الجهاز.	.2
3	0.000	10.453	1.0	73.4	3.7	يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق ويبعد عن النقد الشخصي للعاملين.	.3
4	0.000	9.695	1.1	72.8	3.6	يتبنى فكرة العمل بروح الفريق الواحد في الجهاز.	.4
7	0.000	8.533	1.0	71.0	3.6	يشترك أعضاء الفريق في اتخاذ القرار.	.5
8	0.000	8.187	1.0	70.2	3.5	يرحص على اتخاذ القرار الذي يحقق حاجات العاملين والأهداف المرجوة.	.6
5	0.000	10.074	1.0	72.6	3.6	يهم بالتغيير والتجدد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويساهم في تشجيع الإبداع.	.7
6	0.000	8.998	1.0	71.4	3.6	يبحث عن أسباب الأخطاء عند العاملين ليقوم بمعالجتها باعتبارها ناتجة عن سوء فهم.	.8
	0.000	65.537	17.0	72.2	3.6	جميع الفقرات	

من خلال جدول (23) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع "النمط المثالي" (72.2%) وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (2) "يمتلك القدرة الكافية على بناء علاقات طيبة مع العاملين في الجهاز" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (74.8%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر

من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، **يعزو الباحث** أن احتلال هذه الفقرة للمرتبة الأولى ناتج عن عدة أسباب أولها أن جهاز الأمن الداخلي يعتبر وحدة مستقلة خاصة في وزارة الداخلية تختلف في خصائصها ومهامها عن بقية الأجهزة، فعناصره كما ذكرنا سابقاً يتم اختيارهم وفق معايير خاصة ويتم انتقاءهم بشكل مركز، مما يجعل بينهم قواسم وصفات مشتركة تؤدي إلى انسجام واضح بين مكونات الهيكل التنظيمي لجهاز الأمن الداخلي، فيسهل وبالتالي على قيادة الجهاز تكوين روابط ود وعلاقات طيبة بينها وبين العاملين، إضافة إلى أن طبيعة المهام المطلوبة واحتياجها للعمل بروح الفريق تعزز هذه الروابط وتزيد من العلاقات مما يخلق بيئة مناسبة للإبداع وتطوير السلوك لدى العاملين.

ويلاحظ الباحث أن النتيجة كانت نابعة أيضاً من وعي قيادات جهاز الأمن الداخلي بأهمية العلاقات الطيبة مع العاملين في الجهاز وأنثرها على السلوك الإبداعي لديهم مما جعلها تستثمر كل الخصائص الموجودة والمزايا المتاحة لتعزيز العلاقات الطيبة مع العاملين والاهتمام بها كونها تصب في مصلحة العمل وتساهم في تحقيق الأهداف.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "يحرص على اتخاذ القرار الذي يحقق حاجات العاملين والأهداف المرجوة" بوزن نسبي 70.2% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. **ويؤكد الباحث** أنه بالرغم من حصول فقرة "يحرص على اتخاذ القرار الذي يحقق حاجات العاملين والأهداف المرجوة" على أضعف الفقرات إلا أنها جاءت بوزن نسبي 70.2% بدرجة موافقة بشدة، وهذا دليل على أن قيادات جهاز الأمن الداخلي تدرك أن ارتفاع مستوى نجاح المؤسسة يكون من خلال الاهتمام بالعاملين إلى جانب الاهتمام بالعمل، وتدل أيضاً أنها تراعي عند وضع الخطط والبرامج الخاصة بها عاملين أساسيين هما تحقيق أهداف المؤسسة والاهتمام بحاجات العاملين مما يضمن ارتفاع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة وتعزيز انتقامتهم لها ويفزهم لتطوير أساليبهم في تطبيق الخطط وإنجاز المهام.

الإجابة عن السؤال الثاني:

"ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي؟"

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل، كما يوضح الجدول (24).

جدول رقم (24): تحليل أبعاد محور السلوك الإبداعي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	المحاور	.م
13.8	76.0	77.0	بعد الأول - الطلقه	2.1
13.5	80.0	77.8	بعد الثاني: المرونة	2.2
12.5	76.7	77.8	بعد الثالث: الأصالة	2.3
15.2	74.0	74.0	بعد الرابع: الحساسية للمشكلات	2.4
14.2	76.7	77.1	بعد الخامس: المخاطرة	2.5
11.7	76.3	76.8	مستوى السلوك الإبداعي	.2

يتضح من جدول رقم (24) أن مستوى السلوك الإبداعي (77.0%)، هذا وقد جاء محور المرونة والأصالة بنفس المستوى حيث بلغ الوزن النسبي لكل منها (77.8%). ويعزو الباحث حصول مستوى السلوك الإبداعي على درجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (77%) إلى مدى رضا المبحوثين عن المناخ التنظيمي المحيط بهم، وإدراك قيادات جهاز الأمن الداخلي لأهمية تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال إيجاد وتهيئة البيئة المناسبة لنفجير طاقات العاملين وتعزيز سلوكياتهم الإبداعية، وكذلك وجود نظام تحفيزي يشجع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي لإنجاز مهامهم.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبيدة، 2016) والتي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات محور السلوك الإبداعي 75.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وتفق أيضاً تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Wei et al, 2010) والتي تناولت أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين، والتي أظهرت أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين جاء بدرجة كبيرة. وتفق أيضاً تلك النتيجة مع ما جاءت به دراسة (السباني، 2016) والتي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي لفقرات محور السلوك الإبداعي (64)، وهذا يعني أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين درجه عالية.

ويعلو الباحث حصول بعد الطلاقة على وزن نسبي (77.0%) وهو البعد المتعلق بقدرة الأفراد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية إلى بيئه العمل في جهاز الأمن الداخلي حيث إن معظم العاملين لديهم حصيلة كبيرة ومخزون وفير من المعلومات والتجارب والأفكار وترانيم الخبرات، وقد عززت بعد الطلاقة لديهم ونمط من قدرتهم على استدعاء المعلومات في الوقت المناسب مما أسهم بشكل واضح في تعزيز وتطوير السلوك الإبداعي، وهذا بدوره عزز من بعد المرونة لدى الأفراد وهو البعد المتعلق بقدرة العاملين على توليد الأفكار غير المتوقعة وتحويل مسار التفكير حسب متطلبات الموقف، فالمخزون المعلوماتي الموجود لدى الأفراد أدى لتعزيز قدرتهم على توليد الأفكار المناسبة وتحويل مسار التفكير بما يحل المشكلات ويطور الأداء، **ويعلو الباحث** قدرة العاملين على توليد أفكار متعددة في وقت محدد إلى كفاءة العاملين العلمية والعملية التي تم انتقاهم بناءً عليها ومن ثم تطويرها من خلال الدورات العلمية المختلفة والتجارب العملية المستمرة.

كما يعلو الباحث كذلك ارتفاع مؤشر السلوك الإبداعي إلى قدرة العاملين على إنتاج أفكار غير مسبوقة بعيداً عن المألوف والشائع وهو ما يعرف ببعد الأصالة الذي وصل وزنه النسبي إلى 77.8%) وهو نابع من الواقع الذي يعيش فيه جهاز الأمن الداخلي وحاجة العاملين فيه إلى الخروج

بأفكار جديدة تواجه متغيرات العمل وطبيعة الصراع الذي يعيشه العاملون مع عدو يستحدث في كل يوم أساليب جديدة وينتهج كل الطرق الممكنة للعبث بالأمن وتجنيد العملاء، فوجد العاملون أنفسهم مجبرين للتفكير بعيداً عن المأثور والخروج بأفكار غير مسبوقة لمواجهة التحديات والتغلب على الظروف المحيطة وكما يقال فإن الحاجة أم الاختراع وظروف جهاز الأمن الداخلي جعلت من الإبداع والتجديد والخروج عن المأثور أمراً مهماً لنجاح العمل.

كما ويعزو الباحث حصول بعد الحساسية للمشكلات على وزن نسي (74%) إلى مشاريع التقييم التي ينظمها جهاز الأمن الداخلي بشكل مستمر لخططه وتقديراته ويتكون من خلالها بالوقوف على تفاصيل المهام التي نفذها ويجري عليها الدراسات والأبحاث ويقف على جوانب القوة والضعف، ويتعرف على النجاحات أو الإخفاقات التي تعرض لها، وبالتالي توفرت تغذية راجعة لدى قيادات الجهاز والعاملين فيه أدت إلى وجود قدرة على توقع ما يتربّط على ممارسة المهام المختلفة، وهو ما يعرف بمنسوب الحساسية للمشكلات لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.

بينما حصل بعد المخاطرة على وزن نسي (77.1%) ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى التشجيع الذي يلقاء العاملين في جهاز الأمن الداخلي من قيادات جهاز الأمن الداخلي وتحفيزهم المستمر للعاملين على المبادرة والتفكير بأساليب جديدة والبحث عن حلول للمشكلات التي تعيق عملهم، كما يعزّز الباحث ذلك إلى ثقة العاملين الكبيرة بأنفسهم وارتيادهم لمستوى أدائهم وإنجازاتهم على الأرض وقدرتهم الفائقة في التغلب على ظروف العمل المحيطة، وقد يكون لروح التحدى التي يعيشها أفراد الجهاز بشكل مستمر أثر كبير في تنمية بعد المخاطرة لديهم، ظروف عمل جهاز الأمن الداخلي مبنية على التحدى والمواجهة والصراع مما يجعلهم يعيشون حالة ديمومة من الاستنفار والتحفيز والاستعداد لتحمل نتائج أعمالهم والمسؤوليات المنوطة بهم.

تحليل فقرات المجال الثاني: مستوى السلوك الإبداعي

2.1 تحليل فقرات البعد الأول: الطلاقة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول: الطلاقة.

جدول رقم (25): تحليل لفقرات البعد الأول: الطلاقة

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	م.
1	0.000	17.731	0.9	79.4	4.0	أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل.	.1
2	0.000	17.957	0.8	78.4	3.9	أمتلك المهارة الكافية التي تمكنتني من التعبير عن أفكري وإقناع الآخرين بها.	.2
5	0.000	12.394	1.0	75.2	3.8	أعبر عن آرائي دون تردد حتى وإن كانت مخالفه لرؤسائي بالعمل.	.3
4	0.000	15.700	0.9	77.0	3.9	أستطيع اقتراح حلول خلال فترة زمنية قصيرة لمواجهة مشكلات العمل.	.4
3	0.000	15.483	0.9	77.2	3.9	أتمتع بقدرة الدفاع عن أفكري بالحجج والبراهين.	.5
	0.000	86.263	13.8	77.0	3.9	جميع الفقرات	

من خلال جدول (25) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول "الطلاقه" (%77.0) وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (1) "أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل." في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (%79.4) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبوناموس، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة بوزن، واتفق أيضاً مع دراسة

Wei et al) (2010، دراسة (الصرايرة، 2012) ودراسة (الحجایا، 2012)، ويُعزى الباحث حصول فقرة "أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل" على المرتبة الأولى إلى طبيعة التحدي في المؤسسة وبيئة العمل، وإدراك العاملين في مجتمع الدراسة إلى أن أي تأخير أو إعاقة في حل المشكلات يعني ضعف في تأدية المهام.

ويرى الباحث أن وجود صراع كما هو في حالة مجتمع الدراسة وجود عدو يختلف الأزمات والمشكلات أدى بشكل كبير إلى إثارة روح التحدي والتحفيز لدى كافة العاملين على حل جميع المشكلات وسد الثغرات التي قد يستخدمها العدو للإضرار بالمجتمع، فوجود خلل أو تباطؤ في التغلب على المشكلات يتتيح المجال أمام العدو وعملائه للعبث والتخريب بأمن وسلامة شعبنا الفلسطيني.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "أعبر عن آرائي دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل" بوزن نسبي 75.2% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عيادة، 2015) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة السادسة، ودراسة (صالح، 2015) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الخامسة. وبالرغم من حصول فقرة "أعبر عن آرائي دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل" على أقل الدرجات إلا أنها حصلت على وزن نسبي 75.2% بدرجة موافق وبشدة، وهو يعني أن المجال مفتوح أمام العاملين في جهاز الأمن الداخلي للتعبير عن آرائهم وطرح وجهات نظرهم أمام مسؤوليهم، وهذه النتيجة تثبت أن قيادات جهاز الأمن الداخلي تتقبل وجهة النظر الأخرى وتتيح المجال أمام العاملين لمشاركتهم صنع القرار.

2.2 تحليل فقرات البعد الثاني: المرونة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني: المرونة

جدول رقم (26): تحليل لفقرات البعد الثاني: المرونة

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.م
2	0.000	18.467	0.9	79.6	4.0	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	.1
1	0.000	18.442	0.9	80.0	4.0	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	.2
4	0.000	13.273	1.0	75.8	3.8	أنظر إلى المشكلة من أكثر من زاوية وأضع حلولاً غير مألوفة لها.	.3
5	0.000	13.223	0.9	75.6	3.8	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	.4
3	0.000	20.085	0.8	78.8	3.9	أعالج المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة.	.5
	0.000	89.111	13.5	77.8	3.9	جميع الفقرات	

من خلال جدول (26) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "المرونة" (%) 77.8 وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (2) "أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة التي تساهم في حل مشكلات العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (%) 80.0 وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبوناموس، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية، وانتقت أيضاً مع دراسة (Wong & Ladkin، 2008)، ويعزو الباحث ذلك إلى أسباب عديدة أهمها أن نطاق تخصص مجتمع الدراسة الحالي وكذلك الدراسات المتواقة ذات طابع متغير يبتعد عن أجواء التقليد والتكرار،

وغالباً ما يواجه العاملون في هذه الأطر مشكلات جديدة وقضايا متغيرة تضع العاملين في حالة استنفار دائم وبحث مستمر لإيجاد الحلول الجديدة والمناسبة، كما أن العاملون هنا ولا سيما في نطاق دراستنا على جهاز الأمن الداخلي وما يواجهونه على الأرض من كيد للاحتلال ومحاولات مستمرة وبطرق متنوعة للعبث بأمن القطاع وتجنيد عمالء وفرض حالة من الفوضى، كل ذلك ينمّي رغبة العاملين في التحدي والرغبة في المواجهة والبحث عن طرق وأاليات إبداعية تساهم في حل المشكلات وقطع الطريق على مخططات العدو، إضافة إلى أن العاملين في هذا المجال متخصصون ذوو خبرة وكفاءة وقدرة على سلوك طرق إبداعية جديدة لتحقيق أهداف مؤسستهم.

بينما اختلفت مع دراسة (الحجایا، 2012)، ودراسة (الحواجرة وشلاش، 2012). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئه ومجتمع الدراسات المذكورة سابقاً كمدراء للمدارس يغلب على مهامهم النمط التقليدي الثابت، فهم يسيرون وفق خطوات محددة وثابتة لا تتغير لتحقيق أهداف مؤسستهم وأي تغيير أو تجديد في سلوك العمل لا يؤثر على النتيجة.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى" بوزن نسبي 75.6% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك العاملين في مجتمع الدراسة الحالية والدراسات المتقدمة الحرية والشجاعة والكفاءة التي تمكّنهم من إحداث تغييرات في أساليب العمل لديهم بين الفترة والأخرى، إضافة إلى أن الواقع الذي تعيشه مجتمعات الدراسة تفرض عليهم غالباً إحداث تغيير في أساليب العمل كون الظروف المحيطة بهم غير مستقرة، ونستطيع أن نتكلم هنا بالخصوص عن جهاز الأمن الداخلي وسعى العاملين فيه بشكل مستمر إلى ابتكار أساليب جديدة ومبكرة تمكّنهم من إدامة حالة القلق لدى العدو الصهيوني وعملاً من خلال شن الحملات المختلفة وتغيير قواعد اللعبة وشن هجمات استباقية في ملفات يجتهد العدو الصهيوني من خلالها لضرب المنظومة الأمنية والوصول إلى عناصر المقاومة والعبث باستقرار القطاع، فنجد جهاز الأمن الداخلي ينتهج سبلاً تتحجّر باستمرار وفق كل مرحلة بما يناسبها من أسلوب.

2.3 تحليل فقرات البعد الثالث: الإصالة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث: الإصالة.

جدول رقم (27): تحليل لفقرات البعد الثالث: الإصالة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.م
2	0.000	19.773	0.8	79.0	4.0	أحرص دائمًا على أن يكون أسلوبي في إنجاز الأعمال بطريقة جديدة.	.1
5	0.000	15.432	0.8	76.0	3.8	استخدم طرفة غير تقليدية في إنجاز المهام المطلوبة.	.2
4	0.000	16.468	0.9	77.6	3.9	أمتلك الرغبة الكافية لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.	.3
3	0.000	15.949	0.9	77.8	3.9	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	.4
6	0.000	12.358	1.0	75.8	3.8	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتتبعة في إنجاز العمل.	.5
1	0.000	22.655	0.8	82.2	4.1	أسعى بجد ليكون التميز سمة غالبة في طريقة عملى.	.6
	0.000	96.932	3.7	77.8	3.9	جميع الفقرات	

من خلال جدول (27) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "الإصالة" (%)77.8 وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (6) "أسعى بجد ليكون التميز سمة غالبة في طريقة عملى" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (82.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (الطراونة والمبيض، 2011) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية، واتفقت أيضًا مع دراسة (Wong & Ladkin, 2008) حيث احتلت الفقرة على المرتبة الثالثة، ويُعزى الباحث ذلك إلى أن شعور العاملين في مجتمع الدراسة الحالية والدراسات المتفوقة بصدق الانتماء لمؤسساتهم يؤدي

لسعى جدي ومستمر من قبّلهم للإخلاص في العمل وتحقيق التميز فيه بما يسّهم بإنجاز أهداف مؤسستهم بشكل راقٍ، ويرى الباحث في هذه النتيجة دليلاً واضحاً على العلاقة الطردية بين الشعور بالانتماء للمؤسسة وسعي العاملين فيها للتميز، كما توحّي هذه النتيجة بقدرة قيادات جهاز الأمن الداخلي على تحفيز العاملين للاجتهداد والإبداع وتبنيهم سلوكاً قيادياً يسّاهم في تفجير الطاقات لدى مرؤوسيهم.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل" بوزن نسبي 68.8% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الأخيرة، واتفقّت أيضاً مع دراسة (السبهاني، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة السادسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها اتباع طريقة العمل بروح الفريق في مجتمع الدراسة الحالية وهو جهاز الأمن الداخلي والدراسات السابقة المتّوافقة، فالعمل بهذا النهج وهذه الطريقة ومشاركة معظم عناصر الهيكل التنظيمي في صناعة الخطط وإنجاز المهام يمنع الشعور بالملل، كما أن هذه النتيجة توحّي بشعور العاملين في مجتمعات الدراسة المذكورة بأهمية عملهم وشعورهم الدائم بالفخر والإنجاز مما يولّد لديهم دائماً شعوراً إيجابياً ومحفزاً للنشاط، كما تدلّ هذه النتيجة على أن طبيعة المهام التي يؤدّيها العاملون في مجتمع الدراسة الحالية والدراسات المتّوافقة هي قضايا متّوّعة وغير مكررة وبالتالي نادرًا ما يتولّد لديهم الشعور بالملل.

بينما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الصرابية، 2012)، ودراسة (Wei et al., 2010). ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المهام التي تتكرر باستمرار لدى العاملين في مجتمع هاتين الدراستين إضافة إلى اتباع نظام تقليدي جامد في إدارة المهام مما يولّد دائماً الشعور بالملل لدى العاملين.

2.4 تحليل فقرات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات.

جدول رقم (28): تحليل لفقرات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.م
2	0.000	14.292	0.9	76.4	3.8	أشعر بالإثارة عند تعاملني مع مشكلات العمل.	.1
3	0.000	13.883	0.9	76.0	3.8	أمتلك رؤية دقيقة وكافية لمشاكلات العمل التي يعاني منها الآخرون.	.2
5	0.000	8.498	1.0	71.0	3.6	أستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	.3
4	0.000	10.130	1.0	72.2	3.6	أعد خطة خاصة لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	.4
1	0.000	15.797	0.8	76.6	3.8	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	.5
	0.000	75.208	15.2	74.0	3.7	جميع الفقرات	

من خلال جدول (28) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع "الحساسية للمشاكل" (%) 74.0 وهي أكبر من القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0 وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (5) "أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (%) 76.6 وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من 60.0، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (السباعي، 2016)، ودراسة (عبيدة، 2015)، ودراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الأولى. بينما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (الحجایا، 2012)، ودراسة (النوایسة، 2009). ويعزو الباحث ذلك إلى شعور العاملين في مؤسسة الدراسة

الحالية وهي جهاز الأمن الداخلي والدراسات المتواقة بحساسية العمل لديهم وإدراكهم أن أي خطأ أو قصور فيما يقومون به يؤدي لنتائج وخيمة وأضرار جسيمة تضر بالمجتمع، فمهام العاملين في جهاز الأمن الداخلي تتعلق غالباً بقضايا ذات زخم وأثر كبير ترقي أحياناً لتكون قضية رأي عام، لذلك يلتزم العاملون هنا بتقييم تجاربهم دائماً ومعرفة مواطن الخلل والقصور فيما يقومون به لتجنب تكرار أي خطأ والاستفادة من نتائج كل بحث قضية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي "أستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها" بوزن نسبي 71.0% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الأخيرة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Wong & Ladkin, 2008) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة العاشرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في هذا المجال يمتلكون من الخبرة والتجربة قدرًا كافياً يجعلهم يتوقعون جزءاً كبيراً من الأحداث قبل وقوعها، وهناك العديد من الواقع والأحداث على الأرض تكررت فيها السيناريوهات والمؤشرات مما مكن العاملون في جهاز الأمن الداخلي من تحليل الواقع والتنبؤ بالأحداث وقطع الطريق على تنفيذ مخططات العدو خاصة فيما يتعلق بقضايا اغتيال بعض الشخصيات أو شن هجمات أو ضرب مواقع، ويضاف إلى ذلك أيضاً التطور الذي يشهده جهاز الأمن الداخلي وأملاكه الكثيرة من وسائل التكنولوجيا التي مكنته من اختراق بيئة العدو والوصول لمعلومات دقيقة عن خططه وخطواته المستقبلية، فقد شهد جهاز الأمن الداخلي نقلة نوعية من حيث تكوين فرق عمل خاصة مزودة بتقنيات حديثة مهمتها رصد التحركات على الجانب الآخر والتنبؤ بما يخطط له.

بينما اختلفت مع دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الطاوونة والمبيضين، 2011). ويعزو الباحث ذلك الاختلاف إلى أن التغيرات الحادثة سواء كانت في سوق المال أو القطاع الصحي لا تتبع نظام معين ولا تسبقها مؤشرات ودلائل واضحة فقد تكون التنبؤات في محلها وتعطي نتائج إيجابية لكن في كثير من الأحيان تخالف التوقعات مما يتسبب بخسائر وفشل للعاملين في تلك القطاعات، فالتنبؤ هنا مصحوب بالمجازفة وهو ما لا يرغب فيه جزء كبير من العاملين تفادياً للخسائر ومنعاً لوقوعهم تحت طائلة المسئولية في حال فشلت التوقعات.

2.5 تحليل فقرات البعد الخامس: المخاطرة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الخامس: المخاطرة

جدول رقم (29): تحليل لفقرات البعد الخامس: المخاطرة

الرتبة	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	.م.
6	0.000	12.152	0.9	74.0	3.7	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك مخاطر متربطة على ذلك.	.1
3	0.000	13.969	0.9	76.0	3.8	تتوفر لدى الجرأة والشجاعة للبدء بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطر.	.2
5	0.000	13.517	0.9	75.6	3.8	أتخل بروح المخاطرة المحسوبة حين أتخذ القرارات لحل المشكلات في العمل.	.3
1	0.000	20.126	0.9	81.8	4.1	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المتربطة على ذلك.	.4
2	0.000	17.603	0.9	79.8	4.0	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	.5
4	0.000	13.170	1.0	75.8	3.8	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	.6
	0.000	83.928	14.2	77.1	3.9	جميع الفقرات	

من خلال جدول (29) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الخامس "المخاطرة" (%) 77.1 وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، وقد جاءت الفقرة (4) "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المتربطة على ذلك" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (%) 81.8 وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من 60.0%， والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت تلك الفقرة المرتبة الأولى، ومع دراسة (السحباني، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة المرتبة الرابعة. ويعزو

الباحث ذلك إلى ما يمتلكه العاملون في مجتمع الدراسة الحالية جهاز الأمن الداخلي والدراسات السابقة من شجاعة وقدرة على مواجهة تبعات أعمالهم إضافة إلى ثقة الأفراد بأنفسهم وإيمانهم واطمئنانهم بالرسالة التي يؤمنونها، هذا كله يولد لديهم قدرة على تحمل النتائج مهما كانت.

كما يرى الباحث أن هذه النتيجة تأتي كدليل واضح على الدعم الذي تقدمه قيادات المؤسسات المتواقة للأفراد واحتضانهم للأفكار وتبنيهم لنتائج واجتهادات العاملين لديهم مما يعزز شعور العاملين بتحمل المسئولية والاستعداد لمواجهة النتائج.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي "أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك مخاطر مرتبطة على ذلك" بوزن نسبي 74.0% وهي أكبر من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن آراء المبحوثين على هذه الفقرة كانت إيجابية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عبيدة، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثانية، واتفق أيضاً مع دراسة (أبوناموس، 2016) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة قبل الأخيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل أولها متعلق بطبيعة المهام، وثانيها بطبيعة الأفراد وثالثها متعلق بمنهجية القيادات، أما بخصوص طبيعة المهام فيرى الباحث أن المهام في الدراسة الحالية والدراسات السابقة تحتاج في معظمها لأساليب جديدة في الأداء فهي مهام متغيرة تأتي في ظروف وأحداث تختلف من وقت لآخر فيلجاً العاملون هنا لاقتراح أساليب جديدة لأداء العمل وحل المشكلات ومواجهة الواقع، أما بخصوص العاملين فقد بينت النتائج أن نسبة لا تقل عن 75% هم من حملة الشهادات الجامعية والعليا فهي تجعل منهم أشخاص مؤهلين لابتكار الجديد والإبداع وتقديم مقترحات جديدة، إضافة إلى استشعار العاملين بالمسؤولية وإيمانهم بواجبهم وقضيتهم.

ويعلو الباحث ذلك أيضاً إلى العامل الثالث وهو ما توليه قيادات جهاز الأمن الداخلي من اهتمام بكل ما هو جديد يمكنه أن يقدم حلولاً للمشكلات ويساهم في تنفيذ الأعمال، فقد تطابقت هنا وجهتي نظر القيادة مع الجند على ضرورة تقديم الجديد وتطوير الوسائل وطرح الخطط المبتكرة والإبداعية في العمل.

وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) حيث احتلت تلك الفقرة على المرتبة الثالثة. ويرى الباحث أنه وبالرغم من حصول هذه الفقرة في الدراسة الحالية على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74% إلا أنها تقاربت مع دراسة صالح التي يبدو أنها اختلفت معها، وبالتالي فإن هذا الاختلاف في الترتيب لا يعني الاختلاف في النتيجة بل هناك تطابق في الحالتين على عكس ما هو ظاهر وهذا تحليل منطقي إذ أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة ودراسة صالح كلها ثبتت أن العاملين في تلك المجتمعات يسعون مهتمين بتقديم أساليب جديدة في العمل.

الإجابة عن السؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين في جهاز الامن الداخلي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظرأً لاستخدام أسلوب العينة - فقد أختبرت الفرضية الآتية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دالة احصائية عند مستوى دالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي".

وللإجابة عن هذا السؤال واختبار صحة الفرض الأول المرتبط به قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الأنماط القيادية واستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (30): العلاقة بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي

الدلالـة	الدلالـة	قيمة ر	المجالـات
دالة	0.019	0.145	بعد الأول - النمط الأوتوقراطي
دالة	0.001	0.362	بعد الثاني: النمط الديموقراطي
غير دالة	0.099	-0.103	بعد الثالث: النمط الترسلي
دالة	0.001	0.428	بعد الرابع: النمط الاجتماعي
دالة	0.001	0.432	بعد الخامس: النمط المثالي
دالة	0.001	0.386	أنماط القيادة

وبوضح جدول (30) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = 0.386 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الشقاو، 2003)، ودراسة (الشراورة، 2010) والتي تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأنماط القيادية وبين الإبداع الإداري. ويعزو الباحث ذلك إلى صحة الفرضيات التي طرحتها سابقاً، وهذا يعطي إشارة لقيادة جهاز الأمن الداخلي بضرورة الاهتمام بكل صاحب مسؤولية في المؤسسة وإخضاعهم لدورات مكثفة في الإدارة تقودهم للوصول إلى المرتبة المثلالية لضمان نجاحهم بقيادة فرق العمل لتحقيق أهداف الجهاز، كما يعطي إشارة بضرورة توفير المناخ المناسب للموظفين من أجل تنمية سلوكهم الإبداعي.

مع العلم أن هذه النتائج تتطبق على كافة الفروض الفرعية التالية التي تتحدث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي في جهاز الأمن الداخلي.

1. توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقратي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = 0.145 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا دليل على أن نمط القيادة الأوتوقратي يؤثر بشكل قليل على السلوك الإبداعي لدى الموظفين ولا يسهم بتعزيز مكانتهم أو دعم اجتهاداتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد الأوتوقратي يحتفظ بكمال الصلاحيات لنفسه ولا يسمح بتقويض جزء منها لآخرين، كما أنه يحد من حرية العاملين في اختيار الطريقة التي يؤدون فيها أعمالهم، فهو يوزع الواجبات عليهم دون مراعاة لقدراتهم، ودون اهتمام لكتسب ثقتهم بل قد يتتجاهل في بعض الأحيان مشاعرهم وأحساسهم وبهمل اقتراحاتهم، فهو شخصية تعتقد برأيها ولا تسمح للطرف الآخر بمعارضته، وهذا كله يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والانتقام للمؤسسة ويقلل من الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي انخفاض معدلات الإنجاز ووجود فجوة إدارية ونفسية بين القيادة العليا والمرؤسين، فالبشر بطبيعتهم ينفرون من النظام التسلطي الذي يحد من فرص نموهم المهني والمعنوي.

وتتفق هذا الدراسة مع دراسة (أبوالخير، 2013) التي أوضحت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقратي والسلوك الإبداعي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة

(الشراورة، 2010)، ودراسة (جبرة، 2005)، التي أوضحت عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقратي والإبداع الإداري.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديموقратي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = 0.362 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا دليل على أن نمط القيادة الديموقратي يعمل على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، فالقيادة الديموقратية تشعر العاملين دائمًا أن آراءهم مسموعة ووجهات نظرهم مقبولة واقتراحاتهم لها أهمية كبيرة تؤخذها القيادة بالحسبان، كما أن هذا النموذج من القيادة يزيد من شجاعة العاملين على تطوير أساليب عملهم وتنمية مهاراتهم وتطويرها من خلال متابعته الدائم لمرؤوسيه والاستماع لهم وإتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم الحلول ووضع الخطط واقتراح البرامج التي تناسب قدراتهم وتحقق أهداف مؤسستهم.

وتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الشراورة، 2010)، ودراسة (جبرة، 2005)، ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة أنه وبغض النظر عن نوع المؤسسة ومكان تواجدها فإن النمط الديموقратي يعتبر مفضلاً لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا نتيجة لما يوفره هذا النمط من مناخ إداري وبيئة عمل تعزز مبادئ الشفافية والاحترام المتبادل للحقوق وتوفير فرصة للإبداع وجود رؤية مشتركة يعمل جميع أفراد المؤسسة من خلالها كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة والأهداف الفردية لكل فرد من العاملين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = -0.103- والدلالة الإحصائية أكبر من 0.05. وهذه النتيجة تدل على أن اتباع نمط القيادة الترسلي يؤدي إلى انخفاض كبير في مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، فكلما زاد استخدام هذا النمط انخفضت مستويات الإبداع لدى العاملين، وترجع الأسباب في ذلك إلى أن القائد الترسلي لا يشرف على أنشطة المؤسسة إلا بشكل طفيف جداً، فهو يعتمد في تحقيق الأهداف على العاملين دون أي توجيه منه، فالقائد هنا يوكل المهام للعاملين وينحهم الحرية الكاملة لتأدية الأعمال المطلوبة بالطريقة التي يرونها مناسبة دون الرجوع له، كما أنه يتتجنب التدخل في شؤون

العاملين ولا يهتم بحاجاتهم ومشكلاتهم، ومن هنا يبدأ مشوار العاملين في التكرار ويغلب الطابع الروتيني على أدائهم أعمالهم.

ويرى الباحث أن احتياجات مجتمع دراسته يرفض وجود مثل هذا النمط القيادي فيه، فهذا يؤدي لنتائج سلبية قد تكون كارثية تخلق حالة من الفوضى والترهل في صفوف المؤسسة، وهذا غير مقبول في بيئة عمل أمني ذات طبيعة عسكرية ومهام حساسة تتعلق باستقرار وسلامة المجتمع.

وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبرة، 2015) والتي أوضحت عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الترسلي وبين الإبداع الإداري، بينما اختلفت مع دراسة (الشحاء، 2003)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، حيث أثبتت وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلي والإبداع الإداري

4. يوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الاجتماعي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة $(r) = 0.432$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا دليل على أن نمط القيادة الاجتماعية يلعب دوراً مهماً في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لما للعلاقات الطيبة بين قيادات العمل والمرؤوسين من أثر كبير في خلق حالة الرضا والشعور بالارتياح لديهم، وتعزيز اهتمامهم بالعمل وحرصهم على تطوير السلوك الإبداعي، فقرب القيادة من الجندي وجود علاقة طيبة يؤدي لزيادة الرغبة في العمل وارتفاع منسوب الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يدفع بالعاملين إلىبذل المزيد من الجهد وبذل الطاقات لإنجاح العمل، فمستوى العطاء والانتماء لدى العاملين مرتبطة بشكل كبير بالتقدير الذي يلقاه العاملين فيها من القيادة ومستوى استجابة رؤسائهم لاحتاجاتهم ومراعاتهم لمصالحهم وتوفير الأجواء المناسبة لهم، فهذه النتيجة دليل على أن القائد ذو الصبغة الاجتماعية ناجح إلى حد ما في تحويل بيئة العمل لجوء أخيه تسوده أجواء المحبة الأمر الذي يدفع بالعاملين في المؤسسة إلى مبادلة هذا النموذج بمزيد من الاهتمام بالعمل وتطوير الأداء. وهذا ما أكدته دراسة (الشراورة، 2010).

5. يوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط المثالي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (r) = 0.432 والدلاله الإحصائيه أقل من 0.05. وهذا دليل على أن نمط القيادة المثالي له علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، فهذا الأسلوب يعتبر نموذجاً متكاملاً يراعي فيه القائد مصالح العاملين لديه ويهتم باحتياجاتهم ويحرص على بناء علاقات طيبة معهم، كما أنه مستمع جيد لهم ومهتم بأرائهم، لذلك يجد العاملون في هذه المؤسسة بيئة مناسبة للإبداع والإنجاز، إضافة إلى أن القائد في هذه الحالة مهم جداً بعمله وحريص بدرجة عالية على تحقيق أهداف مؤسسته من خلال جميع العاملين في مؤسسته.

ويرى الباحث أن مجتمع الدراسة الحالي وهو جهاز الأمن الداخلي يحتاج بالفعل إلى تظافر جهود العاملين في المؤسسة وتكامل في أداء المهام الموكلة إليهم بدقة وسرعة، كما أنه بحاجة إلى سلامة في تنفيذ القرارات وتطبيق الخطط، وكل هذا بحاجة إلى نمط قيادي كالنمط المثالي يعزز العمل بروح الفريق ويستجيب له العاملون مدفوعين بالتقدير العالي والاهتمام الكبير الذي يجدونه في قيادتهم مما يرفع الإنتاجية ويساهم في تجشّع الإبداع. وهذا ما أكدته دراسة (الشراورة، 2010).

الإجابة عن السؤال الرابع:

"هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين في جهاز الأمن الداخلي حول الأنماط القيادية تعزى الى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظرأً لاستخدام أسلوب العينة- فقد أختبرت الفرضية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى الى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)".

ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرض الفرعي الأول والذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي".

جدول (31): الفروق الإحصائية بين دور أنماط القيادة تعزى للمؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	
0.303	1.221	73.4	67.2	69.5	70.4	النمط الأوتوقراطي
0.127	1.917	74.1	68.4	71.3	73.0	النمط الديموقراطي
0.334	1.138	54.1	51.8	49.8	49.8	النمط الترستلي
0.000	10.620	58.4	60.1	66.6	69.7	النمط الاجتماعي
0.010	3.877	74.6	68.4	74.2	76.5	النمط المثالى
0.014	3.581	67.2	63.2	65.8	67.4	أنماط القيادة

جدول (31) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F 3.581 والقيمة الاحتمالية 0.014 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح حملة الثانوية العامة فأقل حيث بلغ الوزن النسبي 67.4% يليهم حملة الدراسات العليا بوزن نسبي 67.2%. علماً بأنه لا يوجد فروق إحصائية بين كل من الأنماط التالية الأوتوقراطي والديمقراطي والترستلي مع السلوك الإبداعي حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

ويرى الباحث أن هناك فرق في إجابة عينة الدراسة من حملة الشهادات العلمية وغيرهم من أصحاب المستويات العلمية الأقل، فالمرؤوسون الذين لا يحملون شهادات علمية لم يصلوا لنتيجة تفرق بين الأنماط القيادية المختلفة ولم يصلوا لنتيجة في اختيار النمط المثالى كنموذج أصلاح لقيادة مؤسستهم، فقد أثر تدني مستواهم العلمي على مستوى استجابتهم للاستبانة، هذا بخلاف المرؤوسين من حملة الشهادات العلمية الذين استطاعوا بسهولة التفريق بين الأنماط القيادية المختلفة والوصول إلى اختيار النمط القيادي الأنسب لقيادة مؤسستهم، فمن الواضح أن اختلاف المستوى العلمي أدى إلى اختلاف في الإجابة على أسئلة الاستبانة، فقد كان للمستوى العلمي تأثير

في اختلاف الاجابة، فالعاملون الذين لا يحملون الشهادات كان ينقصهم العلم بالنماط القيادي وبناءً عليه لم يستطيعوا التفريق بين الأنماط القيادية المختلفة، على عكس العاملين من خريجي الجامعات أو الدراسات العليا الذين كان لديهم علم كافٍ بالأنماط القيادية وخصائص كل نمط وأثره في العمل مما جعل الإجابة تختلف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العجمارة، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للنمط القيادي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بينما اختلفت مع دراسة (الشريف، 2013)، ودراسة (محيسن، 2015) ودراسة (شاهين، 2011)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثانياً: اختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى سنوات الخبرة".

جدول (32): الفروق الإحصائية بين دور أنماط القيادة تعزى لسنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.499	0.697	66.9	69.9	68.5	النمط الأوتوقراطي
0.750	0.287	72.1	70.3	70.7	النمط الديموقراطي
0.234	1.460	53.6	50.5	50.4	النمط الترسيلي
0.027	3.665	61.9	62.9	68.1	النمط الاجتماعي
0.657	0.421	71.7	71.8	74.2	النمط المثالى
0.797	0.227	65.1	65.0	66.0	أنماط القيادة

جدول (32) يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F 0.227 والقيمة الاحتمالية 0.797 وهي أكبر من 0.05.

ويعزى الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى سنوات الخبرة إلى الطريقة التي تم من خلالها اختيار العاملين، فقد تم انتقاء العاملين فيها بشروط معينة ووفق معايير محددة، وخضعوا لدورات وتدريبات عديدة قلل من تأثير سنوات الخبرة على النتيجة، فقد أسهمت ظروف اختيار العاملين وعدد الدورات التي خضعوا لها وطبيعة نقل التجربة والخبرة لمستويات العمل إلى غياب الأثر الفعلي لسنوات الخبرة في استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العبيبي، 2008)، ودراسة (ناصر، 2010)، ودراسة (الشريف، 2013) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (محيسن، 2015)، ودراسة (العجمارة، 2012) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات).

ثالثاً: اختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى الرتبة العسكرية"

جدول (33): الفروق الإحصائية بين دور أنماط القيادة تعزى للرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات											المجال
		عريف	رقيب	رقيب أول	مساعد	مساعد أول	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	
0.078	1.714	82.0	67.2	75.6	72.2	65.5	64.2	68.6	68.3	68.5	66.4	60.5	النمط الأوتوقراطي
0.100	1.625	82.5	68.6	75.9	74.1	70.3	67.8	68.7	69.1	69.7	67.3	78.8	النمط الديموقراطي
0.694	0.732	49.8	50.5	49.6	48.0	48.0	51.2	52.7	51.7	51.7	53.6	60.6	النمط الترسلي
0.000	5.044	80.0	69.3	71.9	65.1	62.6	63.1	63.6	59.9	59.1	56.8	73.3	النمط الاجتماعي
0.009	2.412	86.2	73.4	82.5	77.0	68.4	67.3	70.2	68.9	70.9	71.5	75.0	النمط المثالي
0.001	3.228	75.7	65.3	70.6	66.6	62.8	62.5	64.7	63.7	64.0	63.0	68.7	أنماط القيادة

جدول (33) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية حيث بلغت قيمة $F = 3.228$ والقيمة الاحتمالية $0.001 < 0.05$. حيث كانت الفروق لصالح العريف حيث بلغ الوزن النسبي 75.7% يليهم الرقيب أول بوزن نسبي 70.6% .

يعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى إلى الرتبة العسكرية إلى اختلاف مستوى التفكير بين الرتب العسكرية، فكل طبقة لها خصائص في التفكير تختلف عن الأخرى، وكل شريحة لها طبيعة اهتمام تختلف عن الثانية، فنظرية الجندي لقضية ما تختلف عن نظرية الملازم أو الرائد أو العقيد، فلكل طبقة نطاق اهتمام ومستوى تفكير ووجهة نظر مختلفة. كما **يعزو الباحث** هذا الاختلاف إلى أن كمية المعلومات المتداولة للعاملين تختلف من رتبة لأخرى ومن مستوى لأخر، وهذا له تأثيره في تحليلهم للمشكلات واستبطاطهم للأحكام ووصلوهم للنتائج، وكذلك فإن اختلاف الرتب يعني اختلاف المهام، وهذا أيضاً يؤثر في النتيجة، فكل رتبة تتظر إلى قضية ما من زاوية مختلفة مبنية ومرتبطة ب مهمتها وتأثير هذه القضية على عملها، كما يأتي هذا الاختلاف في النتيجة إلى اختلاف طموحات الرتب العسكرية واختلاف الأهداف التي يسعون لتحقيقه والامتيازات التي يرغبون في الوصول إليها، فلكل رتبة نظرة مبنية على المصلحة المتعلقة بها والامتيازات التي قد تحصل عليها وهذا كله يؤدي إلى اختلاف في النتيجة .

وتختلف تلك النتيجة مع ما جاءت به دراسة (المطيري، 2013) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

الإجابة عن السؤال الخامس:

"هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين في جهاز الأمن الداخلي حول السلوك الإبداعي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة - فقد أختبرت الفرضية الآتية:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة العسكرية)"

ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرض الفرعي الأول والذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى إلى للمؤهل العلمي"

جدول (34): الفروق الإحصائية بين دور السلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F الاختبار	المتوسطات					المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة		
0.003	4.711	80.2	74.3	75.7	81.6		الطلاق
0.000	7.140	76.9	74.8	76.7	83.9		المرونة
0.000	6.392	75.8	75.7	76.4	83.3		الأصالة
0.019	3.38	69.9	72.1	74.0	78.6		الحساسية للمشاكل
0.077	2.312	74.8	75.8	76.1	80.9		المخاطرة
0.001	5.865	75.5	74.6	75.8	81.7		السلوك الإبداعي

جدول (34) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F 5.865 والقيمة الاحتمالية 0.001 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح حملة الثانوية العامة فأقل بوزن نسبي .%81.7.

ويمكن تفسير ذلك بأن الانتماء العقدي والوازع الديني دفع المجموع العامل في جهاز الأمن الداخلي للإبداع، سواء كان من حملة الشهادات العليا وذوي المؤهلات العلمية أو غيرهم من حملة شهادة الثانوية العامة فأقل، فالحس الوطني والانتماء الديني وحب المؤسسة والمشروع والإيمان

بعدالة القضية والحق جعل الإبداع سلوكاً ومنهجاً لدى هؤلاء العاملين مهما كانت درجته العلمية ومستوى تحصيله وعارفه وقدراته، فصار الإبداع سمةً غالبة على الجميع بكافة المستويات والإبداع سمتاً عاماً لديهم، ويعزو الباحث حصول حملة الثانوية العامة فأقل على أعلى نسبة في القياس هو شعور هذه الفئة بالرغبة في إثبات وجودها والتعبير عن صدق انتمائها وإخلاصها وولائها للقيم والمبادئ التي ينتمون إليها، مما يجعلهم يرتقى في سلم الإبداع أكثر من غيرهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحويجي، 2015)، ودراسة (السوسيطي، 2013)، فقد أظهرت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العملي، بينما أظهرت دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (أبو ناموس، 2016)، ودراسة (عبدة، 2016)، ودراسة (السباني، 2016) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: اختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى إلى سنوات الخبرة

جدول (35): الفروق الإحصائية بين دور السلوك الإبداعي تعزى لسنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة F الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.312	1.169	75.8	76.6	79.5	الطلاق
0.02	3.976	75.0	77.2	82.1	المرونة
0.004	5.636	75.9	76.8	82.8	الأصالة
0.016	4.197	70.9	73.3	79.0	الحساسية للمشاكل
0.002	6.261	72.0	77.2	81.8	المخاطرة
0.005	5.502	73.9	76.3	81.1	السلوك الإبداعي

جدول (35) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة $F = 5.502$ والقيمة الاحتمالية 0.005 وهي أقل من 0.05 . حيث كانت الفروق الإحصائية لصالح الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات حيث بلغ الوزن النسبي $\%81.1$.

ويرى الباحث أن أصحاب سنوات الخبرة الطويلة لديهم خبرة كافية واطلاع أكبر على مهارات السلوك الإبداعي، فكلما ازدادت سنوات الخبرة لدى المدراء والموظفين ازدادت مهارات السلوك الإبداعي لديهم، وكان توجههم نحو الإبداع أكبر وأقوى، فهم يصلون تجربتهم العملية بمزيد من المهارات والسلوكيات الجديدة من خلال أداء المهام وحل المشكلات على أرض الواقع، إضافة إلى مشاركتهم في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية المختلفة التي تهتم بالسلوك الإبداعي. ويرى الباحث أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت فترة المعايشة مع العاملين ومستويات العمل وبالتالي زادت الثقافة والاطلاع والقدرة على رفع مستوى السلوك الإبداعي.

ويعزّز الباحث تأثير سنوات الخبرة إلى أن طول المدة يؤدي إلى تحقق التعارف على فريق العمل واتساعه وبالتالي تتحقق الانسجام والتعاون والثقة المتبادلة مما يوفر مناخاً إيجابياً يشجع فريق العمل للسعى نحو الإنجاز والإبداع ويحفز نحو الاستقادة من كل الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة لديهم بما يحقق الدافعية لتجربة الأفكار الإبداعية الملائمة للعمل.

وعلى عكس ما سبق فكلما قلت سنوات الخبرة وكانت هناك حداثة في العمل الإداري أدى ذلك إلى قلة في المهارات وبالتالي افتقار العاملين للتجربة العملية وقلة الثقة بالنفس وبالتالي تقلل من فرص تطوير السلوك الإبداعي لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ناموس، 2016) ودراسة (صالح، 2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحوبي، 2015) حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: اختبار الفرض الفرعى الثالث والذى ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى إلى الرتبة العسكرية

جدول (36): الفروق الإحصائية بين دور السلوك الإبداعي تعزى للرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات											المجال
		عريف	رقيب أول	رقيب	مساعد	مساعد أول	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	
0.000	3.603	84.3	88.3	83.1	81.0	76.9	69.9	72.5	74.5	78.1	75.7	70.7	الطلقة
0.000	4.100	84.3	89.8	84.9	82.3	75.8	74.4	72.8	73.6	79.5	75.7	72.0	المرونة
0.000	5.569	85.1	93.3	83.7	79.4	76.7	74.5	72.3	75.5	78.5	73.3	76.7	الأصالة
0.000	4.412	84.9	88.0	83.6	72.5	73.9	72.2	69.0	70.0	74.9	69.5	61.3	الحساسية للمشاكل
0.003	2.753	85.1	86.0	86.1	77.4	77.4	75.8	73.5	75.5	75.8	71.0	65.6	المخاطرة
0.000	5.347	84.8	89.1	84.3	78.5	76.2	73.5	72.1	73.9	77.3	73.0	69.4	السلوك الإبداعي

جدول (36) يوضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الرتبة العسكرية حيث بلغت قيمة F 5.347 والقيمة الاحتمالية 0.001 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح الرقيب حيث بلغ الوزن النسبي 89.1% بليهم العريف بوزن .%84.8 نسبي.

يرى الباحث أن اختلاف الرتب من جندي لعقيد وما ترتب على هذا الاختلاف في الرتب من اختلاف في كمية التجارب التي تعرض لها، وكمية الخبرات التي تراكمت لديه والمعلومات التي حصل عليها نتيجة المدة التي مارس فيها مهاماً عملية كان له أثر في السلوك الإبداعي.

ويعزى الباحث هذا الاختلاف إلى أن مكونات جهاز الأمن الداخلي من عاملين بمختلف الرتب العسكرية والمستويات الإدارية هو جهاز مبني على أساس وطني وعقيدة واحدة، مما يجعل كافة العاملين يتوجهون نحو الإبداع والتميز وأداء المهام على أتم وجه، إيماناً منهم بواجبهم الديني

والأخلاقي والوطني تجاه شعبهم وقضيتهم، فترى في كثير من الأوقات قد استنفر جهاز الأمن الداخلي كافة قواته وكافة العاملين فيه بمختلف الرتب وقد أبلى الجميع في ميدان العمل وأسهموا بتحقيق الإنجاز والإبداع بشكل مميز، ويعزو الباحث وجود فروق لصالح درجة العريف والرقيب إلى عملية الاحتكاك المباشر الأكثر لدى الفئتين في الميدان وتعرضهم المستمر للتجارب مما يستدعي أن يكون لهم سبق في الإبداع وقدرة على الابتكار والخروج عن المألوف لكثرة التحديات ومتطلبات تحيات الإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوناموس، 2016) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العسكرية لصالح حملة الرتبة العسكرية ملازم.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة
- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات
- رابعاً: الدراسات المقترنة

❖ مقدمة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد الانتهاء من عمليات التحليل الإحصائي واختبار أسئلة الدراسة التي تتعلق بطبيعة الأنماط القيادية السائدة في جهاز الأمن الداخلي، والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وفي ضوء النتائج تم بلورة مجموعة من التوصيات والمقترنات التي يأمل الباحث أن تساهم في الوصول إلى السلوك الإبداعي المنشود.

❖ نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالبة بوزن نسبي (72.2%)، يليه النمط القيادي الديموقراطي بوزن نسبي (70.7%)، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي (69.0%)، يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي (63.8%)، وأخيراً النمط القيادي الترسلي بوزن نسبي (51.1%).
- تظهر النتائج أن إجمالي محور **السلوك الإبداعي** جاء بوزن نسبي بلغ (70.0%) وأن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت إيجابية، وقد جاء الوزن النسبي للبعد الأول "الطلاقه" (77.0%)، بينما كان الوزن النسبي للبعد الثاني "المرونة" (77.8%)، وكان الوزن النسبي للبعد الثالث "الإصاله" (77.8%)، وكان الوزن النسبي للبعد الرابع "الحساسية للمشاكل" (74.0%)، وكان الوزن النسبي للبعد الخامس "المخاطرة" (77.1%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (ر) = 0.386 والدلالـة الإحصـائية أقل من 0.05.
- توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (ر) = 0.145 والدلالـة الإحصـائية أقل من 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديموقراطي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (ر) = 0.362 والدلالـة الإحصـائية أقل من 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (ر) = -0.103 والدلالـة الإحصـائية أكبر من 0.05.

- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الاجتماعي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة $(r) = 0.432$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.
- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط المثالي والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة $(r) = 0.432$ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف 3.581 والقيمة الاحتمالية 0.014 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح حملة الثانوية العامة فأقل حيث بلغ الوزن النسبي 67.4% يليهم حملة الدراسات العليا بوزن نسبي 67.2%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ف 0.227 والقيمة الاحتمالية 0.797 وهي أكبر من 0.05.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للرتبة العسكرية حيث بلغت قيمة ف 3.228 والقيمة الاحتمالية 0.001 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح العريف حيث بلغ الوزن النسبي 75.7% يليهم الرقيب أول بوزن نسبي 70.6%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ف 5.865 والقيمة الاحتمالية 0.001 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح حملة الثانوية العامة فأقل بوزن نسبي 81.7%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة ف 5.502 والقيمة الاحتمالية 0.005 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق الإحصائية لصالح الذين خبرتهم نقل عن 5 سنوات حيث بلغ الوزن النسبي 81.1%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى للرتبة العسكرية حيث بلغت قيمة ف 5.347 والقيمة الاحتمالية 0.001 وهي أقل من 0.05. حيث كانت الفروق لصالح الرقيب حيث بلغ الوزن النسبي 89.1% يليهم العريف بوزن نسبي 84.8%.

❖ التوصيات

من خلال ما أظهرت نتائج الدراسة عمد الباحث إلى وضع التوصيات التالية:

- تعزيز النمطين المثالي والديمقراطي كنموذج للقيادة داخل جهاز الأمن الداخلي لما لهما من نتائج إيجابية على السلوك الإبداعي، وتجنب استخدام النمط الترسلي في بعض المواقف لما يصاحبه من انعكاس سلبي على السلوك الإبداعي.
- بذل المزيد من الجهد لتزويد العاملين في جهاز الأمن الداخلي بالمعرفة النظرية عن القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، وفاعلية كل نمط وتأثيره على العاملين وسلوكهم الإبداعي.
- إثراء مكاتب جهاز الأمن الداخلي بكتب ودراسات حول طرق القيادة وأساليب الإدارة وعلوم الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.
- تطوير الخطة التربوية لتشمل كافة مستويات العمل في جهاز الأمن الداخلي تعزز قدراتهم القيادية وتصل بهم للمرتبة المثالية وتضمن نجاحهم لقيادة فرق العمل لتحقيق أهداف الجهاز.
- مد جسور التنسيق والتعاون مع مؤسسات متخصصة بعلوم إدارة وتنمية الموارد البشرية لضمان الارتقاء بقيادات الأمن الداخلي لأحدث طرق القيادة والإبداع.
- الاستمرار في ربط سلم الترقيات والترفيعات باستحقاقات لها علاقة بالجانب الإداري والقيادي تضمن حصول كل مستوى على الحد الكافي من طرق القيادة والإدارة.
- عقد ندوات وورش عمل تناول موضوع الأنماط القيادية وما يُنسب لها من مزايا وعيوب بهدف تجنب ممارسة بعض الأنماط القيادية.
- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار المبتكرة التي تساهم في حل المشكلات.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير المناخ الملائم للموظفين، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وإشعارهم بأهمية دورهم في المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تشكيل فريق مهني متخصص في علم الإدارة لتقدير الأداء الإداري وضبط الجودة مهمتها قياس مستوى الأداء الإداري والقيادي والوصول لنقطات الضعف وإعداد الخطط الخاصة بمعالجتها.
- ضرورة وجود نظام حواجز ومكافآت للموظفين المبدعين لما لها من أثر في تغيير الملاكات الإبداعية وزيادة الدافعية.

❖ المقترنات

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ونوصيات فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- يقترح الباحث أن تجرى دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى السلوك الإبداعي والنهوض به في المؤسسات العسكرية والمدنية.
- تصميم برامج تدريبية لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة توضح أثر النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي على مستوى الأداء لدى العاملين.
- دراسة أثر السمات الشخصية على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات العسكرية.
- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات عسكرية أخرى. والعمل على مقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.
- دراسة العوامل النفسية المكونة للشخصية القيادية.
- دراسة لبعض العوامل الكامنة وراء شخصية القائد المثالى.

❖ المصادر والمراجع

❖ المصادر

أولاً: القراءان الكريم.

ثانياً: الحديث الشريف.

❖ المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبوالخير، سامي (2013): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- أبودنيا، نادية عبده، وإبراهيم، أحمد عبد اللطيف (2000): سيكولوجية الإبداع.
- أبوناموس، رائدة (2016): فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الأحمد، حسام عبد الله (2008): أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة حلب.
- الأعسر، صفاء (2000): الإبداع في حل المشكلات. ط 4، مصر: دار قباء للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد نايف (2000): الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال. ط 4، عمان: دار وائل للنشر.
- بوبنديرة، عبد العزيز (2013): أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير: جامعة سطيف 2، الجزائر.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009): الإبداع. ط 2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- العبعري، عالية (2004): **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- جواد، شوقي ناجي (2010): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جوال، محمد (2014): **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية**. أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشاف.
- الجيوسي، محمد، وجاد الله، جميلة (2000): **الإدارة: علم وتطبيق**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جهاز الأمن الداخلي، نشرة داخلية خاصة.
- حجازي، سنا (2009): **تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحجايا، سليمان سالم (2012): **ضغط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن: مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد 13، العدد 1، (ص306 - ص324).
- حريم، حسين (2006): **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة)**، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسام، الأحمد (2008): **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السوق الإبداعي لـ العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.
- حمود، كاظم خضير (2002): **السلوك التنظيمي**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل (2012): **دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجّه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير، الأردن
- الخضر، عثمان حمود (2005): **علم النفس التنظيمي**. ط1، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- الخطيب، مازن (2004): **النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخواجا، عبد الفتاح (2009): **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**. ط1، عمان : دار الثقافة للنشر.
- الدهاري، صالح (2008): **سيكولوجية الإبداع والشخصية**. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ديبي، زاهد محمد (2012): **السلوك التنظيمي**. ط 1 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي (2008): **تطوير الإدارة المدرسية** . عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرحاحله، عبد الرزاق سالم (2010): **نظريّة المنظمة**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- زيارة، فريد فهمي (2009): **وظائف الإدارة**. ط1، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (1994): **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين**: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الدراسات، مجلد 26، العدد 1.
- السحاباني، حسام (2016): **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- السرور، نادية (2002): **مقدمة في الإبداع**. ط1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2011): **الإبداع الإداري**. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سويدان، طارق محمد، والعبدوني، محمد أكرم (2004): **مبادئ الإبداع**. ط.3.
- الشامي، لبنان، ونبيو، ماركو إبراهيم (2001): **الإدارة: المبادئ الأساسية**، ط1، عمان : المركز القومي للنشر.

- شاهين، نرمين (2013): **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز**، رسالة ماجستير، كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- شاهين، عوني، وزايد، حنان (2009): **الإبداع**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشراورة، رشا سلام (2010): **أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين**: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير.
- الشقحاء، عادل بن صالح (2003): **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري**. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الشريف، أنور (2013): **العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكademie في جامعة الجبل الغربي بلبيبا**، رسالة دكتوراه، نيلاي.
- صالح، ماهر (2015): **القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة**، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الصرابية، حسين (2012): **العلاقة بين ممارسة مدير مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين**. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- الطراونة، حسين، وعربيات، أحمد، وعبد الهادي، توفيق، وموطي، شحادة (2012): **نظريّة المنظمة**. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطراونة، محمد، والمبيضين، محمد (2011): **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 38، العدد 2.
- طسطوش، هايل عبد المولى (2008): **أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"**. ط1، الأردن: دار الكندى للنشر والتوزيع.
- طوالبة، توفيق حامد (2008): **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الأردن.
- الطيبى، سفيان (2013): **الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- الطيب، احمد (1999): **الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- العازمي، محمد (2006): **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- عامر، سعيد (1994): **حول الابتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير**. مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري في القاهرة.
- عباس، أنس عبد الباسط (2011): **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**. ط 1 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الرحيم، لينا (2009): **أثر النط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.
- عبدربه، رائد محمد (2013): **مبادئ إدارة الأعمال**. ط 1 ، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبيدة، سامي (2016): **العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي "دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة**. دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- العبيدي، محمد جاسم (2011): **علم نفس الشخصية**. ط 1 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريص، إبراهيم (2007): **العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)**. ط 2 ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، صبحي جبر (2005): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**. ط 1 ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- العجارمة، موافق أحمد شحادة (2012): الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.
- العجمي، محمد حسنين (2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عربيات، بشير (2012): أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة): مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 20، العدد 2 (ص 705 - ص 736).
- عرفة، علي حسن (2015): معيقات دمج جهازي الأمن الداخلي والأمن الوقائي وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- العلاق، بشير (2008): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عليان، رحي (2007): أسس الإدارة المعاصرة. ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3، عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عواد، فتحي أحمد (2013): إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق). ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد (2006): أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

- غباري، ثائر، وأبوشعيّرة، خالد (2010): **القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع**. ط 1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- غباري، ثائر، وأبوشعيّرة، خالد، والجبالي، صفية (2008): **علم النفس العام**. ط 1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الغمرى، إبراهيم (1979): **الأفراد والسلوك التنظيمي**، القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- الفرا، ماجد، وعاشرور، يوسف، وأبو معمر، فارس، وبحر، يوسف، ووادي، رشدي (2003): **الإدارة: المفاهيم والممارسات**. فلسطين: مكتبة أفاق للطباعة والنشر والتوزيع.
- قطامي، يوسف، وقطامي، ونایفة (2000): **سيكولوجية التعلم الصيفي**. ط 1، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- القربيتي، محمد قاسم (2000): **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. ط 3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيسى، هناء (2010): **الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة**. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- كنانة، خيري مصطفى (2006): **مدخل إلى إدارة الأعمال**. ط 1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009): **القيادة الإدارية**. ط 3، الأردن: دار القافة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2003): **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**. ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مجتمعي، ناصر محمد إبراهيم (2003م): **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**.
- محمود، علاء الدين (2008): **إدارة المنظمات**. ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محيسن، أحمد عياد (2015): **أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية**. رسالة ماجستير: أكاديمية الإدارة والسياسة.

- المدهون، بهاء الدين سعيد (2015): **الأنمط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً**، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدراة والسياسة للدراسات العليا.
- المدهون، محمد ابراهيم، والعجمي، محمود عبد ربه (2011): **القيادة**.
- مشهور، مصطفى (1986): **بين القيادة والجندية على طريق الدعوة**.
- مصطفى، أحمد (2007): **المدير الذكي**. القاهرة.
- مصلح، ماهر محمد (2015): **القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة**.
- المطيري، يوسف (2013): **دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية**. رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- منصور، علي محمد (1999): **مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)**. ط١، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ناصر، حسن محمود حسن (2010): **الأنمط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين**.
- نجم، عبود (2003): **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**. ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نديم، عدي زهير، والقيس، بلال جاسم، وحسين، حفصة عبد الله (2011): **أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي**. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق، مجلد 3، العدد 6.
- النوايسة، كفى حمود (2009): **أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن**. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 36، العدد 2.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1996): **مبادئ الإدارة العامة**. السعودية: دار الخريجين للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abraham C., Ravit M. & Jacob W. (2006): **Self-leadership skills and innovative behavior at work**, International Journal of Manpower Vol. 27 No. 1, pp. 75–90
- B. Cohen (1999): **Fostering Innovation in a Large Human Service**, Administration in Social Work.
- Chien-Wen Tsai (2009): **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels**

<http://www.emeraldinsight.com/>

- Eran Vigoda-Gadot (2007): **Leadership style, organizational politics, and employees' performance**, Division of Public Administration and Policy, School of Political Sciences, University of Haifa, Haifa, Isreal, Emerald Full text article.
www.emeraldinsight.com.
- Evan, William (1993): organization theory, new york, macmilian publishing.
- E.Stanton (1980): **company policies and supervisors attitudes toward supervision**, journal of applied psychology, vol. 44.
- F. P. Drucker (1985): **Innovation and Entrepreneur Ship**: Practice and Principles, Harper and Row, New York.
- Guilford, j.p. (1986): **Creative talents:their nature, uses and development**. Buffalo, new York: bearly cimied.
- Jezycki, Andrew. (1997): "An Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And

Secondary Schools". San Francisco,1997, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco

- Kesting, Ulhøi, Song, Niu (2015). **The impact of leadership styles on innovation management – a review and a synthesis**, Journal of Innovation Management, JIM 3, 4, pp. 22–41
- Khandwalla, P.N. (1997): **The design of the organization**. Harcourt Brace, Jovonvoich, Inc, New York
- M. A, Robben (1997): **A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization**, DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university.
- Men, L (2010): **Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation**, 2010, Institute for Public Relations.
- Miller, N. S. (1979): **Male and female leadership style and self-perceived behavior compared** (Doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo). Dissertation Abstracts International 40.
- Neil, nigel, Anderson, king (2002): **managing innovation and change: a critical guide for organizations**.
- Ojokuku R. M, Odetayo T. A and Sajuyigbe A. S.(2012): **Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks**, American Journal of Business and Management Vol. 1, No. 4, 202–207
- Omeke, Faith C & Onah, Kenneth A. (2007): **THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SECONDARY SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION**, European Scientific Journal October Special edition vol. 8, No. 24.
- R. Hamblin (1985): **ledership and crisis: sociometry**.

- Reber, A.S. (1985): **The penguin dictionary of psychology.** Harmondsworth, Middlesex: pen-guin.
- Robey, Daniel (1991): **designing organization.**
- S. Scott, & Reinaid, A (1994): **Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace**, Academy of Management Journal, Vol. 37. No. 3.
- Tetteh, Brenyah (2016). **Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana**, Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.4, pp.12–24.
- Tsai-Hua Chuang, (2005): **The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention in Taiwan Insurance Industry as an example**. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- Wong, S. C. & Ladkin, A (2008). **Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job.** vol. (27), pp. 426–437.

ثالثاً: موقع الانترنت

- الأنماط القيادية، 2016-6-21 .<http://www.alyaum.com/article/248967>

الساعة 10:00 مساءً.

- الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، <http://www.hrdiscussion.com/hr18875.html>

الساعة 07:00 مساءً، 2016-7-30

- القيادة بين الاسلام والنظريات الادارية الوضعية، <http://www.iseqs.com/forum/showthread.php?t=3667>

الساعة 12:00 مساءً، 2017/12/15

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
.1	أ. د علي أبو زيد	جامعة الأزهر
.2	أ. د نهاية التلباتي	جامعة الأزهر
.3	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
.4	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
.5	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
.6	د. حمدان عبد الله الصوفي	الجامعة الإسلامية
.7	د. محمود عبد الرحمن الشنطبي	أكاديمية الإدارة والسياسة
.8	د. جميل الطهراوي	الجامعة الإسلامية
.9	د. فايز شلдан	جامعة الأزهر
10	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

محلق رقم (2)

الاستبانة بصورتها الاولية

البرنامج المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة

للدراسات العليا، وجامعة الأقصى

برنامج (القيادة والإدارة)



جامعة الأقصى



حفظه الله

الدكتور الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

طلب تحكيم استبانة

بداية أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها، وأفيدكم علماً بأنني أجري دراسة بعنوان:

"الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الادارة والسياسة من خلال البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صممت هذه الاستبانة، ومن أجل المساعدة في إنجاز هذه الدراسة من خلال خبرتكم الكبيرة في هذا المجال أرجو من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم وملحوظاتكم عليها من أجل البدء بتوزيعها على أفراد العينة، وذلك في ضوء النقاط التالية:

1. المحاور الأساسية للاستبانة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.
2. الحذف والاضافة في بنود الاستبانة.
3. مدى البساطة والتعقيد في العبارات.
4. الصحة والسلامة العلمية واللغوية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

محمد أحمد البنا

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 25 إلى 35 عام

أقل من 25 عام

أكثر من 45 عام

من 35 إلى 45 عام

3- المؤهل العلمي

دبلوم

ثانوية عامة فائق

دراسات عليا

بكالوريوس

4- سنوات الخبرة

أكثر من 10 سنوات 6 - 10 سنوات

5 سنوات فاق

5- المسمى الوظيفي

مدير دائرة

مدير عام

رئيس شعبة

رئيس قسم

6- الرتبة العسكرية

مقدم

عميد

لواء

ملازم أول

نقيب

رائد

مساعد

مساعد أول

ملازم

عريف

رقيب

رقيب أول

جندي

ثانياً: فقرات الاستبانة
أولاً: الأنماط القيادية

أ- النمط الأوتوقراطي "المسلط"

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسه أو حتى استشارتهم في ذلك.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة	الفقرة	م
	غير سلية	سليمة	غير منتمية	منتمية			
1.						يحرص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد.	
2.						يحتفظ مسؤولك بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتغويض جزء منها للأخرين.	
3.						ينظر مسؤولك للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	
4.						يعتبر مسؤولك المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	
5.						لا يترك مسؤولك الحرية للعاملين باختيار الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	
6.						يتم توزيع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	
7.						يتخذ مسؤولك القرارات بشكل منفرد دون استشارة المرؤوسين.	
8.						لا يسعى مسؤولك إلى كسب ثقة العاملين ولا يهتم بمشاعرهم وأحساسهم.	
9.						يهتم مسؤولك بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	
10.						لا يعتبر مسؤولك اقتراحات العاملين ذات قيمة.	
11.						يتقييد مسؤولك برأيه ولا يسمح للعاملين بمعارضته.	

							يُنفرد مسؤولك بوضع الخطط ولا يشرك العاملين في صياغتها.	.12
							الأسلوب المعتمد لدى مسؤولك في التعامل مع المرؤوسين هو أسلوب الأمر والنهي دون نقاش.	.13
							يتدخل مسؤولك في أعمال ليست من مهامه.	.14

بـ- النمط الديمقراطي "المتعادلة"

يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتقويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشتركهم في عملية اتخاذ القرارات.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية						الفقرة	م
	غير سلية	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							يفوض مسؤولك بعض سلطاته لمرؤوسيه.	.15
							يتيح مسؤولك الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	.16
							يُشعر مسؤولك العاملين أن آراءهم ووجهات نظرهم لها أهمية وتؤخذ بالحسبان.	.17
							يبني مسؤولك علاقات طيبة مع المرؤوسين ويسعى لتوفير احتياجاتهم ومشاركتهم مناسباتهم.	.18
							يترك مسؤولك مجالاً للعاملين لمشاركته في التخطيط.	.19
							يراعي مسؤولك قدرات ومهارات العاملين عند توزيع المهام عليهم.	.20
							يهتم مسؤولك بالعاملين الذين يمتلكون مهارات وملكات إبداعية ويحاول ان ينمّي قدراتهم.	.21
							يحرص مسؤولك على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات العاملين الوظيفية وتطويرها.	.22
							يحرص مسؤولك على تنسيق جهود العاملين.	.23
							يتيح مسؤولك المجال للعاملين للتفكير والإبداع وابتكار طرق جديدة في حل المشكلات.	.24

يشجع مسؤولك العاملين على التجديد
والتغيير في أساليب العمل .25

ج- النمط الترسلي "الضعفية"

يقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على المروسين ولا يؤثر فيهم.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الاتنماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سلieme	سلieme	غير منتمie	منتمie	غير واضحة	واضحة		
							يفوض مسؤولك كل سلطاته إلى مرؤسيه.	.26
							لا يشرف مسؤولك على نشاط العاملين إلا بشكل طفيف جداً.	.27
							يمنح مسؤولك الحرية الكاملة للعاملين في طرق تأدية الأعمال.	.28
							لا يوجد أنظمة وقوانين يحاسب العاملون من خلالها.	.29
							يتهرب مسؤولك من مواجهة مشكلات العمل.	.30
							لا يتدخل مسؤولك في شؤون العاملين ولا يسعى إلى حل مشاكلهم.	.31
							لا يتسبب غياب مسؤولك عن العمل في أي إعاقة للعمل.	.32
							يتردد مسؤولك عادة في اتخاذ القرار.	.33
							يعتمد مسؤولك في تحقيق الأهداف على المروسين دون توجيه منه.	.34
							يعطي مسؤولك الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع له.	.35
							لا يظهر مسؤولك اهتماماً واستجابة للأمور المستعجلة الطارئة.	.36

د- النمط الاجتماعي

وهو القائد الذي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس وعلاقتهم الاجتماعية، ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج. فهو يسعى إلى تشجيع ورفع دافعية مرؤسيه ورضاهما عن العمل، ويعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحي بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح وإرضاء المروسين.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سلية	سلية	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							يسعى مسؤولك لبناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وتوفير حاجاتهم ورغباتهم.	.37
							يهتم مسؤولك بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل.	.38
							يهتم مسؤولك بالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة.	.39
							ينظر مسؤولك لنفسه على أنه الآخر الأكبر للعاملين.	.40
							يسعى مسؤولك بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.	.41
							يبعد مسؤولك عن طرح الأسئلة التي تظهر نقاط الضعف عند العاملين.	.42
							لا يقدس مسؤولك القوانين والأنظمة بقدر ما يقدس العلاقات الإنسانية.	.43
							يصدر مسؤولك القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين.	.44
							يلجأ مسؤولك إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين.	.45

هـ - النمط المثالي "قائد الفريق"

وهو القائد الذي يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوباً متميزاً للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي الوقت نفسه يشعر الأفراد بارتياح ورضا.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سلية	سلية	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							يعمل مسؤولك على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين.	.46
							يمتلك مسؤولك القدرة الكافية على بناء علاقات طيبة مع العاملين في الجهاز.	.47

							يسعى مسؤولك إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق ويبعد عن النقد الشخصي للمرؤوسين.	.48
							يتبنى مسؤولك فكرة العمل بروح الفريق الواحد في الجهاز.	.49
							يشرك مسؤولك أعضاء الفريق في اتخاذ القرار.	.50
							لا يتخذ مسؤولك القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة.	.51
							يهتم مسؤولك بالتغيير والتجدد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويساهم في تشجيع الإبداع.	.52
							يبحث مسؤولك عن أسباب الأخطاء عند العاملين ليقوم بمعالجتها باعتبارها ناتجة عن سوء فهم.	.53

ثانياً: السلوك الإبداعي

أ- الطلاقة

ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء المعلومات المخزنة لديه كلما احتاج إليها وتمثل في إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية						الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل.	.1
							أمتلك المهارة الكافية التي تمكنتني من التعبير عن أفكري وإقناع الآخرين بها.	.2
							لا أتردد في التعبير عنرأي حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.	.3
							أستطيع اقتراح حلولاً خلال فترة زمنية قصيرة لمواجه مشكلات العمل.	.4
							أتمتع بقدرة الدفاع عن أفكري بالحجة والبراهين.	.5

بـ المرونة

ويقصد بها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير ومتطلبات الموقف.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سلية	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	.6
							أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	.7
							أنظر إلى المشكلة من أكثر من زاوية وأضع حلولاً غير مألوفة لها.	.8
							أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	.9
							أعالج المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة.	.10

جـ الأصالة

ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف أو الشائع.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سلية	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							أحرص دائماً على أن يكون أسلوبي في انجاز الأعمال بطريقة جديدة.	.11
							أستخدم طرقاً غير تقليدية في انجاز المهام المطلوبة.	.12
							أمتلك الرغبة الكافية لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.	.13
							أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرض سير العمل.	.14
							أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتتبعة في انجاز العمل.	.15
							أسعى بجد ليكون التميز سمة غالبة في طريقة عملي.	.16

جـ- الحساسية للمشكلات

وتعني القدرة على رؤية المشكلات في الأشياء ورؤيتها جوانب القصور والضعف فيها وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							أشعر بالإثارة عند تعاملني مع مشكلات العمل.	.17
							أمتلك رؤية دقيقة وكافية لمشاكل العمل التي يعاني منها الآخرون.	.18
							أستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	.19
							أعد خطة خاصة لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	.20
							أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	.21

دـ- المخاطرة

ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، ولديه الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك مخاطر مترتبة على ذلك.	.22
							توفر لدى الجرأة والشجاعة للبدء بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطر.	.23
							أتلّى بروح المخاطرة المحسوبة حين أتخذ القرارات لحل المشكلات في العمل.	.24
							اتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك.	.25
							أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	.26
							أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق الناجح.	.27



جامعة الأقصى

محلق رقم (3)
الاستبانة بصورتها النهائية
**البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا، وجامعة الأقصى
برنامـج (القيادة والإدارة)**



استبانة

" الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"

الأخ الفاضل: حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول موضوع الاستبانة أعلاه استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وقد قسم الباحث الاستبانة إلى جزئيين، يناقش الجزء الأول أنماط القيادة لدى قيادات جهاز الأمن الداخلي، أما الجزء الثاني فيناقش السلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة نرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أن إجابتكم على الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير على نجاح الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

محمد أحمد البنا

أولاً: البيانات الشخصية

1- العمر

- من 25 إلى أقل من 35 عام أقل من 25 عام
من 35 إلى أقل من 45 عام 45 عام فأكثر

2- المؤهل العلمي

- بكالوريوس دبلوم ثانوية عامة فأقل
دكتوراه ماجستير

3- سنوات الخدمة

- أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- الرتبة العسكرية

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| عقيد <input type="checkbox"/> | عميد <input type="checkbox"/> | لواء <input type="checkbox"/> |
| نقيب <input type="checkbox"/> | رائد <input type="checkbox"/> | مقدم <input type="checkbox"/> |
| مساعد أول <input type="checkbox"/> | ملازم <input type="checkbox"/> | ملازم أول <input type="checkbox"/> |
| رقيب <input type="checkbox"/> | رقيب أول <input type="checkbox"/> | مساعد <input type="checkbox"/> |
| | جندي <input type="checkbox"/> | عريف <input type="checkbox"/> |

ثانياً: فقرات الاستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي، يرجى وضع علامة (x) أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحدد خصائص النمط السائد في الجهاز.

المجال الأول: الأنماط القيادية

درجة الموافقة						الفقرة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
					يحرص مسؤولك على الالتزام بالقوانين والأنظمة الرسمية دون أي اجتهاد.	.1	
					يحتفظ بـكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين.	.2	
					ينظر للعاملين على أنهم ليسوا على قدر كافٍ من تحمل المسؤولية.	.3	
					يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	.4	
					يحد من حرية العاملين في اختيار الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	.5	
					يوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	.6	
					يتخذ القرارات بشكل منفرد دون استشارة العاملين.	.7	
					يتجنب كسب ثقة العاملين ويتجاهل مشاعرهم وأحساسهم.	.8	
					يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	.9	
					يتتجاهل اقتراحات العاملين.	.10	
					يعتد برأيه ولا يسمح للعاملين بمعارضته.	.11	
					ينفرد بوضع الخطط دون إشراك العاملين في صياغتها.	.12	
					يستخدم أسلوب الأمر والنهي دون نقاش.	.13	
					يتدخل في أعمال ليست من مهامه.	.14	
					يفوض بعض سلطاته للعاملين.	.15	
					يتيح الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.	.16	
					يشعر العاملين أن آراءهم ووجهات نظرهم لها أهمية وتؤخذ بالحسبان.	.17	

درجة الموافقة					الفقرة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يبني علاقات طيبة مع العاملين ويسعى لتوفير احتياجاتهم ومشاركتهم مناسباتهم.	.18
					يترك مجالاً للعاملين لمشاركته في التخطيط.	.19
					يراعي قدرات ومهارات العاملين عند توزيع المهام عليهم.	.20
					يهتم بالعاملين الذين يمتلكون مهارات وملكات إبداعية ويحاول أن ينمي قدراتهم.	.21
					يحرص على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات العاملين الوظيفية وتطويرها.	.22
					يحرص على تنسيق جهود العاملين.	.23
					يتتيح المجال للعاملين للتفكير والإبداع وابتکار طرق جديدة في حل المشكلات.	.24
					يشجع العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	.25
					يفوض كل سلطاته إلى العاملين معه.	.26
					يشرف على نشاط العاملين بشكل طفيف جداً.	.27
					يمنح الحرية الكاملة للعاملين في طرق تأدية الأعمال.	.28
					هناك غياب واضح لأنظمة والقوانين التي تحدد وتحكم أداء العاملين.	.29
					يتهرب من مواجهة مشكلات العمل.	.30
					يتتجنب التدخل في شؤون العاملين والاهتمام بعلاج مشاكلهم.	.31
					غيابه لا يؤثر على العمل ولا يعيق أداؤه.	.32
					يتتردد عادةً في اتخاذ القرار.	.33
					يعتمد في تحقيق الأهداف على العاملين دون توجيه منه.	.34
					يعطي الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع له.	.35
					يبدو غير مهتم بالأمور المستعجلة وغير مكترث بها.	.36
					يسعى لبناء علاقات طيبة مع العاملين وتوفير حاجاتهم ورغباتهم.	.37

درجة الموافقة					الفقرة	M
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					38. يهتم بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل.	
					39. يهتم بالعلاقات الاجتماعية وحاجات العاملين على حساب تحقيق أهداف المؤسسة.	
					40. ينظر لنفسه على أنه الأخ الأكبر للعاملين.	
					41. يسعى بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.	
					42. يبتعد عن طرح الأسئلة التي تظهر نقاط الضعف عند العاملين.	
					43. يقدس القوانين والأنظمة أكثر من العلاقات الإنسانية.	
					44. يُصدر القرار القابل للتطبيق والمقبول من العاملين.	
					45. يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل العاملين.	
					46. يعمل على تعزيز الثقة بينه وبين العاملين.	
					47. يمتلك القدرة الكافية على بناء علاقات طيبة مع العاملين في الجهاز.	
					48. يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق ويبتعد عن النقد الشخصي للعاملين.	
					49. يتبنى فكرة العمل بروح الفريق الواحد في الجهاز.	
					50. يشرك أعضاء الفريق في اتخاذ القرار.	
					51. يحرص على اتخاذ القرار الذي يحقق حاجات العاملين والأهداف المرجوة.	
					52. يهتم بالتغيير والتجدد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويساهم في تشجيع الإبداع.	
					53. يبحث عن أسباب الأخطاء عند العاملين ليقوم بمعالجتها باعتبارها ناتجة عن سوء فهم.	

المجال الثاني: السلوك الإبداعي

درجة الموافقة					الفقرة	M
كثيرة جداً	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة جداً		
					أسرع في حل المشكلات التي تعيق العمل.	.28
					أمتلك المهارة الكافية التي تمكّنني من التعبير عن أفكارِي وإقناع الآخرين بها.	.29
					أعبر عن آرائي دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.	.30
					أستطيع اقتراح حلول خلال فترة زمنية قصيرة لمواجهة مشكلات العمل.	.31
					أتمتع بقدرة الدفاع عن أفكارِي بالحجج والبراهين.	.32
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	.33
					أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة التي تساهم في حل مشكلات العمل.	.34
					أنظر إلى المشكلة من أكثر من زاوية وأضع حلولاً غير مألوفة لها.	.35
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترات وأخرى.	.36
					أعالج المشكلات التي تواجهني في العمل بأكثر من طريقة.	.37
					أحرص دائماً على أن يكون أسلوبي في إنجاز الأعمال بطريقة جديدة.	.38
					استخدم طرقاً غير تقليدية في إنجاز المهام المطلوبة.	.39
					أمتلك الرغبة الكافية لتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في العمل.	.40
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرّض سير العمل.	.41
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل.	.42
					أشعر بـجد ليكون التميّز سمة غالبة في طريقة عملي.	.43
					أشعر بالإثارة عند تعاملِي مع مشكلات العمل.	.44
					أمتلك رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل التي يعاني منها الآخرون.	.45

درجة الموافقة					الفقرة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	.46
					أعد خطة خاصة لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	.47
					أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	.48
					أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك مخاطر متربطة على ذلك.	.49
					تتوفر لدي الجرأة والشجاعة للبدء بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.	.50
					أتطلع بروح المخاطرة المحسوبة حين أتخاذ القرارات لحل المشكلات في العمل.	.51
					اتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المتربطة على ذلك.	.52
					أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	.53
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	.54