



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)
على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

إعداد الطالبة

لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم

إشراف

الدكتور / يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

1430هـ - 2009م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(سورة البقرة - آية 32)

إهداء

إلى روح والدي .. غفر الله له

إلى والدتي الحبيبة التي كانت خير عون بدعائها لي بالتوفيق والسداد

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من علمني حرفاً أو مد يد العون لي

إلى كل طالب علم

لكم جميعاً، أهدى هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا المعلم الأول الأمين وشفيعنا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

قد شارفت على إنهاء كتابة موضوع الدراسة وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفي الدكتور الفاضل يوسف بحر الذي أشرف على هذا البحث وساهم فيه بالرأى والنصيحة. كما أشكر الدكتور الفاضل سمير صافي لمساهمته في التحليل الإحصائي الخاص بالدراسة.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة على الجهد الذي بذلوه والملاحظات والآراء القيمة التي أبدوها لإثراء هذه الرسالة، حيث أخص بالذكر كلاً من الدكتور ماجد الفراء والدكتور سامي أبو الروس

كما أتقدم بالتقدير العميق إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية على ما أولوه من حسن رعاية وتوجيه أثناء دراستي لنيل درجة الماجستير.

وكل الشكر للعاملين في وكالة الغوث الدولية الذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة وعلى إتمام البحث من خلال تعبئة الإستبانة أو توفير المعلومات الثانوية.

أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، أنه ولي ذلك والقادر عليه، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
2	أولاً: مشكلة الدراسة
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الأنماط القيادية والإبداع	
المبحث الأول: القيادة وأنماطها	
7	مقدمة
8	أولاً: مفهوم القيادة
9	ثانياً: القيادة الإدارية
9	ثالثاً: الفرق بين المدير والقائد
10	رابعاً: الذكاء في القيادة
11	خامساً: أهمية القيادة الإدارية
12	سادساً: مصادر قوة القيادة

13	سابعاً: صفات القائد الناجح
15	ثامناً: نظريات القيادة
15	نظرية الرجل العظيم
15	نظرية السمات
16	النظرية الموقفية
17	نظرية البعدين
17	نظرية المسار - الهدف
18	النظرية التفاعلية
19	نظرية ليكرت في القيادة
19	الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون)
21	تاسعاً: الأنماط القيادية
22	النمط الأتوقراطي
23	مزايا النمط الأتوقراطي
23	مآخذ على النمط الأتوقراطي
23	النمط القيادي الديمقراطي
24	مآخذ على النمط الديمقراطي
25	النمط القيادي الحر/غير الموجهة
26	مزايا نمط القيادة الحر/غير الموجهة
26	مآخذ النمط القيادي الحر/غير الموجهة
المبحث الثاني: الإبداع	
27	مقدمة
28	أولاً: مفهوم الإبداع
30	ثانياً: ركائز الإبداع
31	ثالثاً: مستويات الإبداع
32	رابعاً: بناء الثقافة المؤسسية
34	خامساً: عناصر الإبداع
37	سادساً: معوقات الإبداع

38	سابعاً: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	
41	مقدمة
41	أولاً: الدراسات المحلية
46	ثانياً: الدراسات العربية
55	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
58	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: وكالة الغوث الدولية	
60	أولاً: نبذة عن الوكالة
61	ثانياً: خطة الأونروا للتطوير التنظيمي
62	ثالثاً: إطار عمل خطة التطوير التنظيمي
63	رابعاً: إطار الكفاءة وأنماط العمل
64	خامساً: القيادة والإدارة
الفصل الخامس: المنهجية والإجراءات	
67	أولاً: أسلوب الدراسة
67	ثانياً: مجتمع الدراسة
68	ثالثاً: عينة الدراسة
69	رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة
73	خامساً: أداة الدراسة
74	سادساً: صدق وثبات الإستبانة
84	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
الفصل السادس: نتائج الدراسة وتفسيرها	
86	أولاً: تحليل محاور الدراسة
109	ثانياً: اختبار الفرضيات
الفصل السابع: النتائج والتوصيات	
125	أولاً: نتائج الدراسة
126	ثانياً: التوصيات

الملاحق	
129	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية
136	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
المراجع	
137	أولاً: المراجع العربية
141	ثانياً : المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يوضح نظرية ليكرت في القيادة	(1)
68	يوضح عدد موظفي الأونروا من الدرجة (12-20)	(2)
69	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3)
69	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4)
70	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5)
70	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	(6)
71	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(7)
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	(8)
72	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك	(9)
73	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	(10)
75	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (للمحور النمط القيادي الأتوقراطي) والدرجة الكلية	(11)
76	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (النمط القيادي الديمقراطي) والدرجة الكلية للمحور	(12)
77	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (النمط القيادي الحر/غير الموجهة) والدرجة الكلية للمحور	(13)
78	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع) والدرجة الكلية للمحور	(14)
78	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	(15)
79	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الطلاقة) والدرجة الكلية للمحور	(16)
79	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (القدرة على التحليل) والدرجة الكلية للمحور	(17)
80	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمحور	(18)
80	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الخروج عن المألوف) والدرجة الكلية للمحور	(19)
81	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (معوقات الإبداع لدى العاملين في الوكالة) والدرجة الكلية للمحور	(20)

81	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية للقسم	(21)
82	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور القسم الثالث والدرجة الكلية للقسم	(22)
82	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(23)
83	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	(24)
86	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الأتوقراطي	(25)
89	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (نمط القيادة الديمقراطي)	(26)
92	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (نمط القيادة الحر/غير الموجهة)	(27)
95	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع)	(28)
98	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (ما ينطبق على مديرك المباشر في العمل)	(29)
100	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (ما ينطبق عليك شخصياً - الطلاقة)	(30)
101	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (ما ينطبق عليك شخصياً - القدرة على التحليل)	(31)
103	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (ما ينطبق عليك شخصياً - الحساسية للمشكلات).	(32)
105	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (ما ينطبق عليك شخصياً - الخروج عن المألوف)	(33)
107	يوضح المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور (معوقات الإبداع لدى العاملين)	(34)
110	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الأتوقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	(35)
111	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	(36)
112	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر/غير الموجه وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	(37)
113	يوضح معامل الارتباط بين النمط القيادي السائد وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	(38)
114	يوضح معامل الارتباط بين معوقات الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين	(39)
115	يوضح اختبار T لمتغير الجنس	(40)
116	يوضح اختبار تحليل التباين لمتغير الفئة العمرية	(41)

117	يوضح اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي	(42)
118	يوضح مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب المؤهل العلمي لمجال ما ينطبق على مديرك المباشر	(43)
119	يوضح اختبار تحليل التباين لمتغير الدائرة التي يعمل بها الموظف	(44)
120	يوضح مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف	(45)
121	يوضح اختبار تحليل التباين لمتغير الخبرة في العمل	(46)
122	يوضح مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب الخبرة في العمل	(47)

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
10	يوضح إجراءات يستخدمها القائد من خلال أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة	(1)
20	يوضح نظرية الشبكة الإدارية	(2)
63	يوضح التطوير التنظيمي: روافع التغيير	(3)
64	يوضح التطوير التنظيمي/رافعة التغيير: القيادة والإدارة	(4)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة، على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية (الأتوقراطي، الديمقراطي، الحر/غير الموجهة) وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين والتي تشمل الجوانب التالية (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)، وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين.

تم تصميم استبانة مكونة من (69) فقرة، تقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وقد وزعت الباحثة (186) استبانة بما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة المكون من (304) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة :

1. 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.
2. عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة.
3. عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
4. غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.
5. لا يوجد أي تأثير سلبي لمعوقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

وقد خرجت الدراسة بأهم التوصيات منها: (1) ضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين. (2) تجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتبنيه. (3) جعل الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين في المنظمة.

Abstract

This study aims to identify "The impact of Managers' Leadership Style on Creating Innovative Climate for Employees at UNRWA's Gaza Field Office". The identification of leadership style will help identify the leadership patterns (Autocratic, Democratic, Laissez-Faire). It will further help to create innovative climate for employees, which includes the following aspects (encouraging and adopting creativity, fluency, flexibility, analyzing ability, sensitivity to problems, unfamiliarity). In addition to identifying the main obstacles facing Innovative from the employees' point of view.

A questionnaire was designed, it consists of (69) statements, data was collected from the population. The study population consists of 304 employees. The researcher distributed (186) questionnaires, which represent (61%) of the study population. Employees surveyed occupy high, mid level administrative positions at UNRWA Gaza Field Office. The research follows the descriptive-analytical methodology. Data was manipulated using SPSS program.

The results of the study showed:

1. The prevailing leadership style at UNRWA's Gaza Field Office is democratic as indicated by the weakness positive correlation between democratic leadership style and creating innovative climate for employees.
2. UNRWA does not adopt a tangible policy for encouraging Innovation.
3. No system or party exists for evaluating innovative suggestions, or even support or encourage innovative employees.
4. There is a lack for suitable word incentive or fringe to encourage individual employees to propose innovative ideas and solutions for the problems that they face on the personal or organizational levels.
5. Innovation is not affected by obstacles as viewed by employees.

The researcher specified some recommendations, the most important of which are the following:

1. Developing the leadership and organizational skills in the higher administrative level to ensure that these levels could be able to discover the individual differences in talents and innovation.
2. Experiencing the innovative ideas as tool for supporting innovation.
3. Encouraging innovation among employees.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: حدود ونطاق الدراسة

مقدمة

لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر قد تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات، وذلك للإرتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات. (حسن، 2004: 136)

ليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد إبداعاً في الفريق ولكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد وأعضاء الفريق، ولا بد أن يحاول دعم وتشجيع الإبداع لديهم. إن تنمية روح الإبداع والابتكار يتم من خلال التشجيع والمكافآت والتدريب، وإزالة أية حواجز ومعوقات للإبداع عن طريق التغاضي عن الفشل والأفكار الغريبة، وعدم وجود قيادة متسلطة، ورفض الإتجاهات السلبية حول الأفكار الجديدة.

ولا بد أن نعرف بأن أي قرار تحصل الموافقة عليه بالإجماع قد لا ينشط التفكير وقد يعتبر كإشارة لقتل الإبداع، فلا بد من الاختلافات في الآراء وتشجيع هذه الاختلافات بين الأفراد. (عباس، 2003: 150)

أولاً: مشكلة الدراسة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف على استخدام النمط القيادي المناسب والذي يؤثر على مدى إبداع العاملين تحت إشرافه.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات الأثر الكبير على مستوى إبداع العاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بمدى أهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية، وإعطائه الفرص في النمو والطموح ومدى أهمية بناء علاقات بين الادارة والأفراد العاملين بها، وركزتها الاحترام والتقدير، فجميعها تشكل عوامل محفزة تدفع الشخص وتقوده نحو الرغبة في مزيد من البذل والعطاء ومن ثم الإبداع.

تتبلور مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: " ما أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين "

ثانياً: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على عدة فرضيات سترتكز عليها الدراسة وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد (الأتوقراطي، الديمقراطي، الحر/غير الموجهة) لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين النمط القيادي الأتوقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).

الفرضية الرئيسية الثانية

تؤثر معوقات الإبداع تأثيراً ذات دلالة إحصائية على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)

الفرضية الرئيسية الثالثة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية (الجنس، العمر، مكان العمل، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

متغيرات الدراسة

المتغير التابع : البيئة الإبداعية للعاملين في المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتتمثل في :
(تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)

المتغيرات المستقلة :

1. النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)

يتمثل في :

§ النمط القيادي الأتوقراطي.

§ النمط القيادي الديموقراطي.

§ النمط القيادي الحر/غير الموجهة.

2. معوقات الإبداع لدى العاملين

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).
2. تحديد العلاقة بين النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) والبيئة الإبداعية للعاملين.
3. تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية لدى العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) والبيئة الإبداعية للعاملين.
4. التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع وتعززه.
5. محاولة البحث عن العوامل التي تعيق العملية الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي تعود على كل من:

الأونروا

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم المساعدة للمسؤولين في المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وذلك لتطوير النمط القيادي لدى القادة، في ضوء ما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج تؤدي إلى إعطائهم فكرة عن أكثر الأنماط القيادية فاعلية في دفع عملية الإبداع في منظماتهم، مما يساعد على زيادة فعالية القيادات الإدارية الناتجة عن ممارسة القادة لأنماط قيادية ملائمة لخلق بيئة مناسبة للإبداع، وكذلك تطوير نمطهم القيادي باتجاه ذلك النمط، أو الاستمرار فيه. وتقديم التوصيات المناسبة بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها ليتم الاستفادة منها من قبل الإداريين والمهتمين.

الباحثة

تساعد الباحثة في تكوين تصور أوضح عن مدى أهمية استخدام التفكير الإبداعي عند معظم الإداريين والعاملين في المؤسسات والمنظمات، كونه الأداة الرئيسية في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل.

المكتبات

إن الدراسات المتناولة لموضوع الإبداع وأهميته قليلة على المستوى المحلي بصفة خاصة مما يجعل هذه الدراسة محاولة لإثراء المعرفة الإدارية، والمكتبات في جامعاتنا المحلية في هذا المجال.

المجتمع

هذه الدراسة دعوة إلى تطوير مستويات الإبداع لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل وهذا يقود إلى تقديم خدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية للفئة المستهدفة داخل المجتمع.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : القيادة وأنماطها

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: القيادة الإدارية

ثالثاً: الفرق بين المدير والقائد

رابعاً: الذكاء في القيادة

خامساً: أهمية القيادة الإدارية

سادساً: مصادر قوة القيادة

سابعاً: صفات القائد الناجح

ثامناً: نظريات القيادة

تاسعاً: أنماط القيادة

المبحث الثاني : الإبداع

مقدمة

أولاً: مفهوم الإبداع

ثانياً: ركائز الإبداع

ثالثاً: مستويات الإبداع

رابعاً: بناء الثقافة المؤسسية

خامساً: عناصر الإبداع

سادساً: معوقات الإبداع

سابعاً: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

المبحث الأول القيادة وأنماطها

مقدمة :

يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع. فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال لابد أن تتغير لتواكب التكنولوجيا الجديدة، والهيكل التنظيمية لابد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الأخرى. كما وأنه من الملاحظ أن أي تغيير في المنظمة كبيئة داخلية لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع (بيئة خارجية) إن كل هذه التغيرات تتطلب قيادة ذات رؤية فاحصة Vision هذه الرؤية تتوافق مع التفكير الخلاق والابتكاري الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة. (عباس، 2003: 11)

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة .. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. (علاقي ، 2000: 377)،

هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن القدرات الإبداعية لمروسيهم تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مروسيهم 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)

أولاً: مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة من قبل الكتاب والباحثون، فليس هناك تعريفاً مثالياً يمكن الاتفاق عليه وذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. وستقوم الباحثة باستعراض أهم التعريفات التي وردت ، وذلك من أجل التوصل إلى مفهوم عام للقيادة.

عرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا - بحماس والتزام - إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة". (مصطفى، 2000: 262)

وقد عرفت القيادة بأنها "عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة". (Yukl، 2001: 3)

كما عرفت القيادة بأنها "هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة". (عبوي، 2007، 15)

وتعرف القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون". (السماذوني، 2007: 224)

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك أربعة عوامل أو عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي كالتالي: (الشامي، ونيون، 2001، 225-226)

- 1- وجود شخص يسمى القائد أو (المدير) يتميز عن العاملين الآخرين، ويتصف بقدرته على التأثير عليهم، وقادر على قيادتهم.
- 2- وجود مجموعة من الأفراد يعملون بمعية قائد، ولديهم الاستعداد لتنفيذ تعليماته وطاعته.
- 3- وجود هدف، يعمل القائد ومرؤوسيه على تحقيقه.
- 4- وجود ظرف أو بيئة مناسبة لممارسة القيادة للآخرين، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد الرؤية على الإبداع .. فالرؤية المستقبلية واستمرارها تمثل أحد المكونات الأساسية في إعداد القيادة فإذا لم يملك القائد الرؤية فإنه لا توجد أعمال مبتكرة .. بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات التغيير في المستقبل .. وتحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن نكون عليه .. فالقادة العظام هم الذين يفكرون ويحولون أفكارهم في المستقبل إلى إنجاز، ولذا يقول بعض الكتاب أن وظيفة القائد

يجب أن تكون لديه قدرة على الإبداع .. من خلال توظيف المواد مع تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف. (حسن، 2001: 124-142)

ترى الباحثة أن القيادة هي " فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الفعالية ".

هنا يجدر أن يذكر إلى ضرورة التفرقة بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة وقيادتهم، أما القيادة فهي ما يمارسه القائد من أساليب أثناء تعامله مع العاملين في المنظمة والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الهدف. (الشامي، ونيو، 2001: 224)

ثانياً: القيادة الإدارية

تتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، بينما تختلف في معظمها، فالفرد يمكن أن يكون قائداً بدون أن يكون مديراً، وليس كل القادة مديرين ... فالقائد الذي لا يتمتع بسمات القيادة يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمي، وأن له قوة تنظيمية يستمدتها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدره القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة. (مصطفى، 2007 : 33). من هذا المنطلق نرى أن القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عبوي، 2007، 25)

ثالثاً: الفرق بين المدير والقائد

إن الوظيفة الأساسية للقائد هي: تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة إلى ذلك، وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك. (جرينبرج، بارون، 2004: 568-569)

شكل رقم (1)

يوضح إجراءات استخدامها القائد من خلال أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة



جرينبيرج، جيرالد، بارون، روبرت، تعريب ومراجعة د. رفاعي، رفاعي و د. بسيوني ، اسماعيل، إدارة

السلوك في المنظمات ، الرياض: دار المريخ للنشر ، 2004: 569

إن المدير يؤثر بسلطته، أما القائد فيؤثر بشخصيته. ما أسهل التأثير بالسلطة، بالتهديد بالعقاب أو بالعقاب سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء أو بتوقيع جزاء أو بالنقل أو الحرمان من المكافآت أو تخفيضها وغير ذلك. لكن التأثير بالشخصية أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب لكنه الأجل والأقوى تأثيراً. (مصطفى، 2007: 16). إن القائد عندما يفهم شخصية مرؤوسيه، حاجاتهم، ميولهم، وتوقعاتهم، والعمل على التوافق معها من خلال معاملته بما يناسبهم، مع تهيئة العمل المتناسب مع ميولهم وكذلك احترامهم، وطالما كان المرؤوس يستحق الاحترام، فسيبذل قصارى جهده لبيدع في عمله، وكذلك ليرضي قائده، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشئ إنما لكونه يحب قائده ويقدره ويحترمه بالمقابل.

رابعاً: الذكاء في القيادة

يشير جولمان (Golman, 1995) أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد الاجتماعي أكثر من الذكاء العقلي، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم أو الإدارة أو الطب أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات والقدرات مثل: التفاؤل والمرونة، ودمائة المعاشرة، ويستطيعون كبح المشاعر السلبية كالغضب والشك في الذات والتركيز بدلاً على الجوانب الايجابية كالثقة.

يحتاج القادة الى مستوى عال من الذكاء الاجتماعي لأنهم يمثلون المؤسسة ويتعاملون مع أعداد كبيرة خلال ساعات العمل، ويشير جولمان إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونوا قادرين على فهم احتياجات مرؤوسيهم ويستطيعون مدهم بالاحتياجات اللازمة. لذا يجب أن يكون القادة بشكل عام قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيهم وخلق الدافع على تحقيق أهداف

المؤسسة، كذلك تجسيد العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهـم لأنها تساعد على زيادة الإحساس بالإخلاص والتفاني والاحترام والثقة بين الطرفين. (السـمادوني، 2007: 227)

يحتاج المدير - كقائد - لأن يكون ذكياً. فهو يدير عاملين يختلفون في: المؤهل والخلفية التعليمية، الخلفية المهنية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات، ومن ثم في السلوكيات. إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة، حيث تعد القدرة على "وضع نفسك في مكان الآخرين" من السمات الأساسية لقادة اليوم، فبدون التعاطف لا يمكن بناء الثقة، ودون الثقة لن يتمكن أبداً من الحصول على أفضل مجهود يمكن للعاملين بذله. (مصطفى، 2007، 17)

إن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، إشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، تهيئة ثقافة الإبداع، إثارة أجمـل ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبـل ما في فؤاده من قيم. قد يبدو هذا في نظر البعض كلاماً نظرياً. لكن الاجتهاد في تطبيقه يمكن بلا شك أن يغير أسلوب القيادة لما هو أفضل. (مصطفى، 2007: 26).

خامساً: أهمية القيادة الإدارية:

إن المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفرادها العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وتستطيع بذلك أن تحقق أهدافها. (عبوي، 2007، 25)

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. (علاقي، 2000: 377)

إن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو فناً فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل لوضع قيادي، يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد، وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات، والقدرات الذهنية، التي تجعل من

القائد مصدر إعجاب وقُدوة، وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير المباشر
لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس. (القيوتي، 2000، 181-182)

كما ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى
حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين. إن امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط
القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف من أهم
المهارات القيادية. (عباس، 2003: 12).

سادساً: مصادر قوة القيادة

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على
أنواع ومصادر مختلفة للقيادة. (العميان، 2005: 258)، فهي محصلة مزيج من العناصر الشخصية،
وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالعاملين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع
أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات
القائد نفسه (القيوتي، 2000: 190-191).

ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة لقوة القيادة كالتالي:

- 1- القوة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها
في الهيكل التنظيمي الرسمي، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الوظيفة
الأدنى منها. (العميان، 2005، 258)
- 2- قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن
امتناله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس. (العميان، 2005: 258)
- 3- القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو
قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتناله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من
قبل الرئيس. (العميان، 2005: 258)
- 4- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الخصال والسمات الشخصية التي
يتمتع بها القائد. (أبو تايه، 2003: 374)
- 5- القوة المبنية على الخبرة: تعتمد هذه القوة على إدراك التابعين إلى أن القائد يمتلك معرفة خاصة
أو خبرة والتي يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات الموظف. (شاويش، 1993: 619)

6- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القادة بصلاحيه الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة (العميان، 2005: 259)

سابعاً: صفات القائد الناجح

هناك بعض الآراء والكتب الحديثة التي تحدثت عن صفات القائد، فقد ذكر الفيلايد مارشال منتجمري البريطاني في كتابه، عن صفات القائد إذ يقول : " أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادراً على أن يوحى بأرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم، قادراً على مخاطبتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، إن القائد الدارس للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين. (مركز التميز للمنشآت غير الحكومية - نسخة الكترونية بتاريخ 2008/9/22)

ويمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي: (مركز التميز للمنشآت غير الحكومية - نسخة الكترونية بتاريخ 2008/9/22)

- 1- العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
- 2- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- 3- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميهِ الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- 4- الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- 5- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- 6- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويهه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قويا الأعصاب لا تهزه المشاكل.

- 7- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.
- 8- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- 9- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- 10- القدرة على اكتساب الثقة.

كما ذكر السمدوني إن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه السمات: (السمادوني، 2007: 225-226)

- 1- **السمات الجسمية:** حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.
- 2- **السمات العقلية والمعرفية:** يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي- الاجتماعي-الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية، والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.
- 3- **السمات الإنفعالية:** يتصف القائد بالثبات الإنفعالي والنضج الإنفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الإنفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس.
- 4- **السمات الإجتماعية:** يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة إجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة.
- 5- **سمات أخرى:** المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام به والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع.

في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للسمات القيادية التي تميز بصفة عامة القادة الإداريين، كما أنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد الكفء في رجل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة، طالما سيؤثر على سلوك الأفراد والجماعة العاملين عن طريق بناء علاقات وإظهار التقدير والاحترام

لمشاعرهم ومصالحهم، وذلك لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة في العمل.

ثامناً: نظريات القيادة

تتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدة جهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات والتي اختلفت بناء على معطيات مفهوم "القيادة" والمنظور الذي يسلم عليه. وفيما يلي سنتطرق الباحثة وبشكل موجز بعض هذه النظريات على الوجه التالي:

1- نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. (العيان، 2005 : 263)

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

1. تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم.
2. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

2- نظرية السمات

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية

والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد. لقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة. (الأشول، 1999: 252)

وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. (العميان، 2005 : 264)

3- النظرية الموقفية

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. (زهران، 1984: 305)

يقوم المدخل الموقفى على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد. (مصطفى، 2007: 62)

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف. فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل : (Grove, 1973: 172-177)

- أ- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.
- ب- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها.
- ت- تحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز).
- ث- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

4- نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد ستمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (العميان، 2001: 269-270)

أ- هيكلية المهام Initiating Structure

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب- الاهتمام بمشاعر الآخرين Considerations

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.

إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية "أوهايو" يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وقد لا يستطيع تقديم مكافآت، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة. (مصطفى، 2007: 74)

5- نظرية المسار - الهدف

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي:

أ- السلوك التوجيهي Directive

وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة. (العميان، 2005: 274)

ب- السلوك المساند Supportive

يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين. (عباس، 2004: 20)

ت - السلوك المشارك Participative

ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات (حسن، 2004: 49)

ث - السلوك الموجه نحو الهدف Achievement Oriented

يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة Challenging goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف. (العميان، 2005: 274)

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم. (أبو جاموس، 1992: 341)

6 - النظرية التفاعلية

ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية ... حيث تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والموقف خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة. (مليكة، 1989: 241)

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية: (خير الله، 1986: 11)

أ- القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.

ب- الأتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

ت- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

ث- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

7- نظرية ليكرت في القيادة

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم	نظام الإستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجا من الثواب والعقاب	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية	نظام استشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمد الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار	نظام المشارك جماعي Participative Group

Source: Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967, p.238-240

8- الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون)

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني)، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي). وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك. (حسن، 2001: 136-137)

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثان أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، 2005: 270)

شكل رقم (2)

يوضح نظرية الشبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	9	ع	(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة			(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة					
	8										
	7										
	6			(5-5) النموذج الإداري كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد							
	5										
	4										
	3										
	2	منخفض	(1-1) النموذج الإداري اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد			(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني					
1											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			منخفض			الاهتمام بالإنتاج			عال		

Source: http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig04.jpg_cvt.htm

أ- أسلوب القيادة الضعيفة (1،1)

تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة. (حسن، 2004: 37)

ب- أسلوب القيادة المتسلطة (1،9)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين. إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.

ت - أسلوب القيادة التكاملي (9،9)

تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل. إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام. (حسن، 2004: 38)

ث - أسلوب القيادة الإنشائية (9،1)

يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضى العاملين. (العميان، 2005: 271)

ج - أسلوب القيادة المتوازنة (5،5)

اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول. (حسن، 2004: 38)

ترى الباحثة أنه بغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، إن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

تاسعاً: الأنماط القيادية

أسفر البحث الإداري عن وجود نماذج قيادية مختلفة بين القادة والتي تحددتها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم. وبالإضافة إلى ذلك فهي تعتمد على نوع التابعين أو المرؤوسين وكذلك البيئة أو الجو السائد في تنظيم المشروعات ذاتها. (هاشم، 1979 : 213)

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت. ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل. (مصطفى، 2000: 278) ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤوسين، ودرجة تركيز السلطة كما يلي:

1- النمط الأتوقراطي

هي القيادة التي تتركز حول القائد، فقد أطلق بعض الباحثين على هذا النمط عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط التسلطي، حيث يتركز النفوذ في شخص القائد، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد. ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات. كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب. ويرى نفسه الأوسع أفقاً والأعزز فكراً والأصوب دائماً. (مصطفى، 2007: 48)

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون. (علافي، 2000: 387)

وتتدرج تحت هذه القيادة الأشكال القيادية التالية :

أ- الأتوقراطي الخير:

يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر عليهم. (النمر وآخرون، 1997: 327)

ب- الأتوقراطي اللبق أو المناور:

يتميز بلباقة سلوك القائد في تعامله مع مرؤوسيه .. واهتمامه بخلق الشعور والإحساس بالرضا لديهم فقط، من خلال مشاركتهم الصورية له في إصدار القرارات الخاصة بالمنظمة لقبولها وتنفيذها والافتناع بها وعدم معارضتها، دون مشاركتهم له فعلياً في إصدار هذه القرارات .. لعدم اهتمامه بآرائهم في تصريف الأمور (عبد الحميد، ب.ت: 381)

1. مزايا النمط الأتوقراطي:

يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة، وذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار (أبو حرب، 2002)، وهذا النمط ينجح في وقت الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تتطلب فيها الحزم والشدة. (المغربي، 1995: 469)

2. مآخذ على النمط الأتوقراطي:

- أ- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم. (العميان، 2005: 260)
- ب- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل. (العميان، 2005، 260)
- ت- قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. (العميان، 2005: 260)
- ث- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين. كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم. (النمر وآخرون، 1997: 303)
- ج- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين. (العميان، 2005: 260)

بالرغم من أن النمط الأتوقراطي يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب والفصل، إلا أن مثل هذه القيادة لا تكون إلا على المدى القصير فقط، ويبقى تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، ولكنه على المدى الطويل سوف يلاحظ بوادر عدم الرضا والشكوى من قبل المرؤوسين، كما يلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يعطي العلاقات الإنسانية أي أهمية، ويقتصر تركيزه على إنجاز العمل بشكل أساسي، وعلى المحافظة على مركزه، حتى ولو كان ذلك على حساب موظفيه.

2- النمط القيادي الديمقراطي

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والافتتاح، ويحترم الجميع (مصطفى، 2007: 48)

كما ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (حسن، 2001: 129)

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: (كنعان، 1995: 148-198)

أ- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين في موقف العمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبانتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار، بحيث يقوم القائد بوضع المشكلة التي تواجهه أمام العاملين، والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، بحيث يترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم، لاقتراح الحل الذين يرونه عملياً وملائماً ومقبولاً لديهم ولدى القائد. وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

ت- تفويض بعض الواجبات والمهام القيادية للمرؤوسين، ذلك لأن التفويض لا يتم ولا يتحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملين وهذا لا يتحقق إلا في ظل القيادة الديمقراطية، كما أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إعطاء حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

2. مآخذ على النمط الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي:

أ- بعض العاملين لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفاً من تحمل مسؤوليات جديدة، ويميلون في أغلب الأحيان إلى محاولة التنصل من المسؤولية. (كنعان، 1995: 193)

ب- أثبت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الانتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون ذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى انتاجيتهم. (العميان، 2005: 261)

ت- ظهور بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة. (العوضي، 2005: 106)

ث- تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه. (العميان، 2005: 261)

يتضح مما سبق أن القول بأن القيادة الديمقراطية هي أسلوب مثالي، على الرغم من ذلك قد لا يعتبر هذا النمط هو الأفضل في جميع المواقف، فالقائد هنا له الأثر الكبير على الجماعة.

3- النمط القيادي الحر/غير الموجهة

يطلق عليها البعض بالقيادة الفوضوية كونها تقوم بإعطاء الفرد مطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء، أما البعض الآخر فيطلق عليها القيادة الترسلية أو الفوضوية أو سياسة إطلاق العنان، أو المتساهلة، كما يصل البعض بتسميتها بالقيادة المتخلية أو قيادة عدم التدخل.

تعرف القيادة الحرة بأنها " القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد، الذي يتسم دوره بالطابع السلبي".

يختص المرؤوسون أعضاء المنظمة وفقاً لهذا التعريف بمهمة تحديد أهداف المنظمة، ورسم خططها، وحل مشاكلهم بإرادتهم المنفردة، وتدريب أنفسهم، وتقسيم العمل وتحديد طرق أدائه واتخاذ القرارات باتفاق جميع الأعضاء .. الخ، دون أدنى تدخل من القائد. (عبد الحميد، ب. ت: 426)

أحيانا يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المرؤوسين محفزين ومدربين جيداً. فيكونوا قادرين على الإعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير، لكن المشكلة هنا هي أن المرؤوسين يمكن أن ينظروا للمدير كشخص غير مبال أو مكترث.

ويدافع أنصار هذا النمط من القيادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة رؤوسهم للإعتماد على الذات. (مصطفى، 2000: 279-280). هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العليا، وفي هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. (الشامي، ونيو، 2001: 238)

1. مزايا نمط القيادة الحر/غير الموجهة: (كنعان، 1995: 122)

- أ- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة.
- ب- عندما يحسن القائد الذي يتبع هذا النمط ويحسن مؤوسيه استخدام التفويض فإن العمل بهذا النمط يكون ناجحاً.
- ت- عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم، فإن هذا النمط يكون ناجحاً لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.

2. مآخذ النمط القيادي الحر/ غير الموجهة:

1. يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن. (العميان، 2005: 262)
2. في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة. (العميان، 2005: 263)

خلاصة القول، أنه لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يمكن أن يتم تطبيقه في كافة المنظمات وبما يخدم جميع المواقف المتعددة والمختلفة داخل المنظمة. إن التعرف على ظروف المنظمة والظروف التي تحيط بها من الأمور المهمة، والتي تشكل الخطوة الأولى نحو الوصول إلى النمط القيادي المناسب للمنظمة، أي الذي ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتبنيه.

المبحث الثاني الإبداع

مقدمة

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الإزدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة، إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (الزهري، 2002 : 231)

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. (العميان، 2005: 390)

فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقوة ونماذج للسلوك الإبداعي. (الدهان، 1992: 190-191)

أولاً: مفهوم الإبداع

إن الإبداع يعد هاماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم، وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بالدور المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق. فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير، بل وتوجيهه. لهذا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار أو الحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع معطيات ومتطلبات التغيير والظروف التي تعايشها. (هيجان، 1999: 58-59)

كلمة "الإبداع" تعد من الكلمات التي تجذب الاهتمام وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع في عالم الصناعة، وبالتالي فإنه من غير المؤلف أن ترتبط هذه الكلمة بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل. (هيجان، 1999: 11)

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، لذا اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، ولم يكن هناك تعريف واضح محدد له. وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم العملية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدتها من جهة ثالثة. (زيتون، 1987: 11)

ذكر الباحثان (Daft, Noe. 2002) أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. فهو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل. (السكرانة، 2008: 47)

عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل التحديث (Invention) والابتكار وأخيراً التحسين، فقط أشارا (Robbins & Coulter) إلى أن التحديث يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين

يعني الإبداع التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشئ جديد. (Robbins & Coulter, 2001: 453)، ويرى البعض أن الابتكار (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة. وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. (القريوتي، 2000: 298)

والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة، ولكن القليل منها هو الذي يجري تسجيله أو إعطاؤه هوية إبداعية وتضيق ملايين الوظائف أو حتى الأعمال الإبداعية في خضم النشاط الإنساني اليومي لانعدام الرعاية والدعم المنظمين من قبل المؤسسات المعنية بدءاً بالأسرة مروراً بالمنظمة وانتهاءً بالمجتمع الكبير. (العواجي، 1986: 995-996)

وإجمالاً يمكن أن نقول إن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئاً غريباً، بل إننا نتفق مع جاندرى (Gundry, 1994) " بأن أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها". (هيجان، 1999: 14)

ورغم تباين تعاريف الإبداع وتعددتها، فإنه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في المحاور التالية :

- **المحور الأول:** يركز على السمات الشخصية (Personality traits) أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، فهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة. (هيجان، 1999: 17)
- **المحور الثاني:** ويشمل التعاريف التي تنتظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process)، وفي هذا يقول شتاين أن الإبداع "عملية" ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد. (عساف، 1993: 268)

- **المحور الثالث:** تعريف الإبداع بناءً على الإنتاج (Product) أو الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، ويقول جيلفورد: "إن الإبداع يعني حلاً لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة" (هيجان، 1999: 16-17)
- **المحور الرابع :** تعريف الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة (Press) ويقصد بالبيئة المبدعة : "المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية" ونقسم هذه الظروف إلى قسمين هما: (العواد، 2005: 14)

§ ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات بالاحتكاك الثقافي والتفاعل بين الثقافات المختلفة، وتعرض الفرد إلى العديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها لمزج الجديد والقديم في كل جديد.

§ ظروف خاصة: ترتبط بالمناخ الذي يجب أن يتوفر في المنظمة أو المؤسسة، والذي ساعد المديرين والعاملين فيها على تنمية الإبداع، وتشجع حاجات المبدعين فيها.

ثانياً: ركائز الإبداع

يحدد بيتر ووترمان Peter & Waterman ركائز للتفوق والإبداع وهي : (القریوتی، 1993: 258)

- 1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- 2- التركيز على الأداء.
- 3- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- 4- معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية.
- 5- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- 6- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ومهما تكن المعايير التي سوف يقاس على أساسها الإبداع فسيبقى العاملين الركن الأساسي في الإبداع، لأنهم دائماً هم عناصر إبداع أي منظمة وفي نفس الوقت جمود منظمة أخرى. فالإبداع وسيلة لتغيير المؤسسة، سواء كان التغيير استجابة لبيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية، أم إجراءً وقائياً مسبقاً. (القریوتی، 1993: 258)

ثالثاً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل. (العميان، 2005: 392)

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة: (العميان، 2005: 393)

- أ- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ب- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ت- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (العميان، 2005: 394)

- أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ب- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ت- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ث- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ج- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

هناك من الباحثين من يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع المؤسسي هما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، وكلاهما يتطلبان نوعين مختلفين من صنع القرار اللذان يشملان مدى واسعاً من نشاطات المؤسسة.

إن الإبداع الفني: يتعلق بالمنتج، سواءً السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية والتي تنتج عنها السلع أو الخدمات. أما الإبداع الإداري: فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية. (الفياض، 1995: 55)

لقد ميز الباحثون بين تبني الإبداع ونشر الإبداع، إن تبني الإبداع أو عملية الإبداع تتضمن توليد الفكرة الإبداعية، تطويرها وجعلها قابلة للتطبيق، ثم تطبيقها وجعلها واقعاً عملياً وسلوكياً ملموساً. وقد يكون الإبداع هنا خطة أو سياسة جديدة، أو برنامجاً جديداً، سواءً في الجانب الفني أم الإداري للمؤسسة. أما نشر الإبداع فهو جانب من جوانب العملية الإبداعية، ويتعلق أساساً بالثقافة المؤسسية، حيث يصبح توليد الأفكار الإبداعية الفنية أو الإدارية مجالاً للتنافس بين العاملين في المؤسسة. (Damanpour، 1984: 392)

رابعاً: بناء الثقافة المؤسسية

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسة حول التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة. ويمكن تحديد بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو التالي: (القيوتي، 2000، 301-302)

- 1- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- 2- مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- 3- مدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
- 4- مدى قبول التغيير.
- 5- مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.
- 6- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- 7- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.

- 8- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات.
- 9- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

تمارس المؤسسات الاجتماعية والثقافية والصناعية والتربوية بما فيها مؤسسات البحث العلمي كالجوامع ومراكز البحوث تأثيراتها على الأفراد من خلال مصادر متعددة، من أهمها الأساليب القيادية في إدارة المؤسسات التي تجعل من الإبداع والابتكار هدفاً من أهم أهدافها وأولوياتها الأولى، فقد بينت الدراسات التي أجريت بين جماعات من الباحثين أن الأساليب القيادية والإدارية التي تشعر الأشخاص في المراتب والوظائف الدنيا بالاغتراب وتستبعدهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بطبيعة عملهم تعتبر من أكثر الأساليب الإدارية إحباطاً للإبداع والتجديد، فهي تقلل من الإحساس بمدى الكفاءة الذاتية والتلقائية. إذ تزداد بين العاملين في ظل هذا النوع من القيادة: السلبية، وتتنزىد بينهم المقاومة للتغيير والتجديد، ويقل الإحساس لديهم بمشاركة المؤسسة في صياغة أهدافها، أو في تحقيق الأهداف. (إبراهيم، 2005: 27)

ومن العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع مايلي: (حسن، 2004: 136-137)

- 1- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر.
- 2- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد.
- 3- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
- 5- بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
- 6- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

خامساً: عناصر الإبداع

ولا شك أن مثل هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها. ولكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، لا بد من التعرف على عناصر الإبداع، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول إن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

1- الحساسية للمشكلات (الإحساس بالمشكلة): ويقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على

المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الصيرفي، 2003: 16)، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا. (الصافي، 1997: 33). إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (عباس، 2004: 153)

2- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص

المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (الشقاء، 2003: 43). إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع. بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى. (حسن، 2004: 121)

3- الأصالة: نعتي بالأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي

يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19). وتشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، ولهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة

زادت درجة أصالتها. (جروان، 1998: 98) وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد (عبد الوهاب، 1994: 118)

4- المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (الصيرفي، 2003: 18). نظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه. (هيجان، 1999: 45)

5- المخاطرة والتحدي: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. (النمر، 1996: 64). وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

6- القدرة على التحليل: تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. (معوض، 1984: 53)

ويعتبر الشخص المبدع "شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة" (القریوتی، 2000: 305). وفيما يلي عدد من الظواهر التي جرى تصنيفها في الخصائص الدالة على إمكانية الإبداع:

1- البصيرة الخلاقة: تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها. وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً

أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة. (القريوتي، 2000: 306)

2- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا. (الحسن، 2004: 122)

3- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم. (القريوتي، 1993: 265)

4- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع. (الحسن، 2004: 123)

5- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد. (القريوتي، 2000: 306)

6- **الاستقلالية الفردية:** يتميز المبدعون بالاستقلالية، وعدم التبعية للآخرين، ولا يعلقون أهمية كبيرة على استحسان الآخرين وموافقتهم، بل ربما يعانون من استنكارهم وأحياناً سخريتهم. هذا بالإضافة إلى عدم توافقتهم مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الآخرين. (عبد الوهاب، 1994: 117)

سادساً: معوقات الإبداع

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي: (العميان، 2005: 401-403)

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 5- القيادات الإدارية غير الكفوءة، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.

ومن هذه الدراسة، لاحظت الباحثة بتعدد معوقات الإبداع ومسمياتها من قبل الباحثين والكتّاب وأن كل باحث أو كاتب يغطي جوانب النقص لدى الباحث الآخر، وهي كالتالي:

- 1- **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:** تتمثل بنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها. (القيوتي، 2000: 308)
- 2- **تعارض القيم الإجتماعية السائدة مع الإبداع:** الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف، فمن المعروف مثلاً أن "الحكمة" تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً وبالتالي إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود. (القيوتي، 2000: 309)
- 3- **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر. (حسن، 2004: 131)

- 4- **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي. (حسن، 2004: 131)
- 5- **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها. (حسن، 2004: 131)
- 6- **المعوقات التنظيمية:** مثل غياب جو (الحرية)، وعدم التشجيع، وعدم مساندة العمل الجماعي، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح. (عواد، 2005: 31)
- 7- **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيراً ما تنطراً على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسئولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها. (هيجان، 1999: 416-417)
- 8- كثرة المقاطعة للعاملين سواء بكثرة الاجتماعات أو بالهاتف أو بأي وسيلة أخرى، في مقابل السماح لهم بأداء أعمالهم دون مقاطعة ولفترات طويلة ممتدة تتفق مع طبيعة العمل. (ابراهيم، 2005: 28)

سابعاً: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه، وأهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله في هذا المجال هو ما يلي: (عبد الوهاب، 1994، 127-129)

- 1- تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة، وذلك أمر يختلف من منظمة لأخرى، حسب نوعها وأهدافها وأنشطتها وحجم أعمالها، ويكون المناخ مناسباً لإفراز الأفكار ونضوجها، عندما تكون هناك فرصة للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم. وأن تكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار، وتدرس، وتحلل، وتبلغ نتائجها للأفراد المعنيين.
- 2- أن يكون المديرين والرؤساء قدوة لمرؤوسيه في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام به.
- 3- لا بد للمدير أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة. ولذلك سبل عديدة منها دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ

الآخرين بها والإشادة بالمجهود الذي بذل في التوصل إليها. وتطبيق الجيد منها، وتكليف الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يحتاج إليه، من إمكانات مادية ومعنوية.

4- أن تتوفر لدى المديرين والأفراد الرغبة في قبول التغيير والتجديد، لأنه يؤدي إلى نتائج جديدة أفضل من سابقتها.

إن توظيف المدخل الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات سوف يتيح للفرد استثمار الطاقات والقدرات الإبداعية الموجودة لديه، ذلك أن الشخص من المحتمل ألا يستخدم في الظروف العادية إلا جزء محدود جداً من قدراته الإبداعية. إذ من المعلوم أن الأشخاص يميلون إلى جعل الأشياء تحدث بذاتها دون التدخل مباشرة في إحداثها، وذلك لأن هذا يجنبهم الوقوع في الكثير من المشاكل المترتبة على الإبداع وما يقتضيه من تغيير.

إن الدراسات في مجال الإبداع أثبتت أن كل شخص منا لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع وأنه من الممكن تعزيز وتحفيز هذه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقاتها. (هيجان، 1999: 57)

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية

ثانياً : الدراسات العربية

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

يعتبر موضوع الإبداع من الموضوعات التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين المحليين ولكنها لاقت اهتماماً من قبل الباحثين العرب والأجانب، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي أجريت في هذا المجال، وبلغت عدد الدراسات (23) منها (7) محلية و(12) عربية و(4) أجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة (الخواوي، 2008) بعنوان: "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه، كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. بلغت متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط للتدريس (65.66%)، تنفيذ الدروس (96.01%)، المنهاج (65.97%)، إدارة الصف (70.03%)، التقويم (68.4%)، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (67.81%).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة (التخطيط للدروس، تنفيذ الدروس، المنهاج) تعزى لجنس المعلم ولصالح الإناث.

3. لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية لرفع كفاياتهم وقدراتهم الإبداعية، وإثراء المناهج الدراسية بالأنشطة الإبداعية التي تنمي الإبداع عند المعلمين والطلبة
2. عقد دورات تدريبية لمعلمي المدارس الإعدادية في طرق أساليب التدريس الحديثة التي تعمل على استثمار عقول الطلبة، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

2- دراسة (أبو ندى، 2007) بعنوان: " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الإستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة. وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.

2. وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

ومن أهم ما أوصت به الباحثة هو أهمية السعي إلى تدريب القادة لبناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين، والتي تؤثر بدورها على الإلتزام التنظيمي، ومستويات الأداء، والإنتاج.

3- دراسة (المصري، 2006) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى: سيادة النمط القيادي الأتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني رئاسة الجامعة النمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للعاملين.

4- دراسة (أبو عيدة، 2006) بعنوان: "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"، هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

2. الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الخبرة، السن، مكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

3. الكشف عن أثر النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- 1- أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط الديمقراطي، يليه النمطان الأتوقراطي والترسلي.
- 2- وجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوي العلاقات الإجتماعية داخل الجامعة، أما النمط الأتوقراطي (التسلطي) والترسلي فكان أثرهما سلبياً على أداء أعضاء هيئة التدريس بحيث تم الاجماع على وجود جو غير تربوي عند تطبيق أي منهما والوصول إلى مخرجات متدنية لا تحقق أهداف

الجامعة في ظل التقدم العلمي الهائل والمستمر وتغير ثقافات المجتمعات والشعوب واتجاهها نحو الديمقراطية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس، و زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.

5- دراسة (نافع، 2006) بعنوان: "دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإبتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة إلا أن التفكير الإستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الإستراتيجي.
 2. وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار وثقافة المؤسسة من جهة وبين الابتكار والبيئة من جهة أخرى.
 3. أن البيئة في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للإبتكار أو التفكير الإستراتيجي.
 4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإبتكار والتفكير الإستراتيجي، يمكن أن نعزيها إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف أو القسم الذي يعمل فيه الموظف.
- وقد خلصت الباحثة في نهاية البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها تطوير القدرات الإبتكارية في وزارة الصحة في نواح تفصيلية محددة.

6- دراسة الخطيب (2004) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.

2. التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين.
 3. التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى مديري وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. وجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية.
3. وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.
4. إظهار القيادة الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين.

وخلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في عطائهم للمؤسسة بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات وانتمائهم لمؤسساتهم مما يدعم تحقيق أهدافها.

7- دراسة (العسلي، 1999) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك

- فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى:
1. إلقاء الضوء على طبيعة ممارسة السلوك القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين، لمعرفة الأنماط القيادية الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيهما.
 2. التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة المؤسستين المذكورتين كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيهما، وإذا كان هناك اختلاف في النمط القيادي السائد لدى رئيس جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. سيادة النمط القيادي الأتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
3. وجود فروق في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل تعزي لمتغير الراتب الشهري، حيث يرى أصحاب الراتب المتدني والمتوسط سيادة النمط الأتوقراطي، بينما يرى أصحاب الراتب المرتفع سيادة النمط الديمقراطي.
4. توصلت الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلّي، من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس ببولتيكنيك فلسطين.
5. لا يختلف أعضاء هيئة التدريس في تصورهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة البولتيكنيك باختلاف المؤهل العلمي، بينما اختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة البولتيكنيك باختلاف سنوات الخبرة، حيث يرى أصحاب الخبرة الطويلة والمتوسطة سيادة النمط الديمقراطي بينما يرى أصحاب الخبرة القصيرة أن النمط الأتوقراطي هو السائد.

ثانياً : الدراسات العربية:

- 1- دراسة (بن مرضاح ، 2006) بعنوان: "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز"، هدفت الدراسة إلى:
 1. التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات.
 2. التعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة.
 3. التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة.
2. أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريباً.
3. وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل

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

1. ضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة.
2. ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل منها: إتاحة الفرصة للموظفات لتحمل مسئولية العمل بتكليفهن بأداء وحدة عمل متكاملة تجعلهن أمام مسائل مستمرة عن نواتج العمل فيزيد من إداركهم لهوية أعمالهم، ويتيح الفرصة للإبداع.

2- دراسة (البشابشة، 2005) بعنوان: "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة.
2. وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة
1. إيجاد آلية مناسبة لمشاركة الأفراد العاملين في التنظيمات المختلفة في مناقشة مشاكلهم مع الإدارة والذي يساعد في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على تشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين
2. توفير مناخ صحي يساعد العاملين على إظهار طاقاتهم الكامنة نحو خلق سلوكيات إبداعية يساعد الشركة على أن تكون منظمة مبدعة.

3- دراسة (العواد، 2005) بعنوان: " واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية "، هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة كما يراها الضباط العاملون فيها.

2. معرفة معوقات الإبداع وتحديد أساليب تطوير الإبداع.

3. التعرف على الفروق في واقع الإبداع الإداري ومعوقاته والعائدة لبعض المتغيرات الشخصية للضباط العاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن واقع الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشكل عام متوسط وبنسبة (3.32%).

2. أن معوقات الإبداع الإداري المذكورة في الأداة كانت محققة ودرجة عالية وبنسبة (3.41%)

3. أن أساليب تطوير الإبداع الإداري المذكورة في الأداة كانت محققة ودرجة عالية وبنسبة (4.14%).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري ومعوقاته وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، الإدارة التي يعمل بها، العمر، عدد الدورات التدريبية، مدة الخدمة)

وقد أوصت الدراسة بضرورة التقليل قدر الإمكان من تعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي. وذلك عن طريق منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

4- دراسة (أبو تايه، 2003) بعنوان: "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي:

دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"، هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن، من خلال تناولها لأحد المفاهيم المهمة وهو مفهوم القوة، الذي يعتبر من المفاهيم ذات المساس المباشر بمراد التنظيم البشرية والذي يسهم في توفير السبل الكفيلة لتطوير مستوى دافعتهم ورضاهم تمهيدا لإطلاق السلوكات الإبداعية التي ربما تسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم التي يعملون بها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين.
 2. أن معظم العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد.
 3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي.
 4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ولكنها ضعيفة وسلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.
- وأوصى الباحث بإجراء دراسات باستخدام المدخل السلوكي الذي يركز على ما يفعله القائد أو ما يقوم به من أعمال مثل التركيز على المهام والسلوك الفردي.

5- دراسة (الشقحاء، 2003) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري دراسة

مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات.
2. تحديد مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في المديرية.
3. تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الابداعي للعاملين فيها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. تمارس في المديرية العامة للجوازات الأنماط المختلفة للقيادة إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة يليه كل من النمط الأتوقراطي والنمط الحر بدرجة ضعيفة نسبياً.
2. تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة.
3. وجود علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، المتسلط، الحر) ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، يرجع ذلك لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتخطيط العمل.

وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لاتباع أساليب إدارية فعالة، ولا سيما خصائص القيادة الديمقراطية إضافة إلى تجنبهم أساليب القيادة (الأتوقراطي، الحر)

وأثر اتباعهم لتلك الأساليب على الإبداع ومستوياته داخل المنظمة. وضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع.

6- دراسة (رضا، 2003) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية

على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

2. التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار.

3. التعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.

2. وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

3. يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: التأكيد على القيادات بالأجهزة الأمنية لتفعيل ودعم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بها بالاشتراك بالتخطيط والرقابة، وتفويض السلطة والذي يؤدي إلى التزام العاملين وغرس الثقة في نفوسهم لما لذلك من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والإبتكاري لدى العاملين، ويحقق الأهداف المرغوبة.

7- دراسة (آل خليفة، الربيعان، 2000) بعنوان: "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل

الحكومي في دولة الكويت"، هدفت الدراسة إلى: رصد إدراك المدراء لعلاقة الولاء والإبداع في العمل الحكومي، حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب للعمل هي: الاختيار والتعيين، والترشيح لدرجة مالية، وتفويض القرار، والترشيح لمنصب أعلى، والترشيح لدورة تدريبية، والاستئذان للخروج من العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. عدم وجود نمط أو توجيه عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المدراء في الوزارات والهيئات الحكومية إلا أن هذا لا يمنع من وجود إبداع فردي يرتبط ببعض المدراء دون غيرهم.
 2. ليس هناك ما يمنع من وجود إبداع أو محاولات لتطوير بعض جوانب العمل وعلاقاته بشكل منفرد.
- وقد أوصت الدراسة إلى إعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل ويقتضي ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تفنين الأعمال.

8- دراسة (السالم ، 1999) بعنوان: "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على علاقة تصميم العمل (التنوع، أهمية المهمة، هوية المهمة، والاستقلالية، والتغذية العسكية الداخلية والخارجية) بالسلوك الإبداعي متمثلاً بسعة الاتصالات، اتخاذ القرارات، المجازفة، تحمل المخاطر وتشجيع وتجسيد الإبداع.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، كانت جميع العلاقات ايجابية ومعنوية باستثناء متغير تنوع المهمة الذي لم يكن معنوياً رغم ارتباطه الايجابي بالسلوك الإبداعي.
2. تقليص تنوع العمل بما يتلاءم وقابليات الأفراد وقدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يعزز من تصاعد أدائهم، لأن التنوع السائد في هذه المنشأة هو حالة طبيعة في عمل الأفراد المبحوثين.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وعمقها في ضوء إثراء أبعاد العمل مما يساعد في زيادة نموهم الوظيفي والذاتي.

2. تحسين سلوكهم الإبداعي من خلال تحرير القدرات الكامنة وتشجيعهم للبحث عن أفضل الطرق للأداء، وفضل الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، حتى يشعروا بالحماس والتفاؤل وتتقلص لديهم حالات الملل أو الإحباط.
3. تدعيم ومساندة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية وخلق الحالة الإبداعية وتطوير الموجود منها وكذلك تنشيط أداء العمل ودفعه للأفضل.

9- دراسة (الفياض، 1995) بعنوان: "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. من خلال التعرف على النمط القيادي السائد في هذه الشركات من بين الأنماط القيادية السبعة الواردة في الشبكة الإدارية (الإدارة المتساهلة، السلطوية، المعتدلة، النادي، الفريق الأبوية، المتقلبة) وبين الإبداع الإداري والتي تشمل على الجوانب التالية (تصميم المؤسسة، التسهيلات الإدارية، الثقافة المؤسسية، وتشجيع وتبني الإبداع).

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. المساعدة في بناء علاقات إنسانية سليمة بين المرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين ومديريهم من جهة أخرى، تحتكم إلى مبدأ المصلحة العامة للشركة وللعاملين فيها.
2. المساعدة في استقرار العاملين وانتمائهم لشركاتهم عن طريق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وربطها بالإنجاز وبما يقدمه المرؤوس للشركة في مجال الإبداع.
3. المحافظة على موظفي الشركة الحاليين من ذوي الكفاءة وذوي الإبداعات والتميزين.
4. تشجيع العاملين للإلتصال بمديريهم، لعرض مشاكلهم عليهم سواء أكانت خاصة أو تتعلق بأمور العمل، ولتقديم اقتراحات يرغب العاملون بتقديمها وخاصة في مجال الإبداع.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: نشر الثقافة الإبداعية في الشركات الأردنية وتشجيع ودعم الإبداع فيها من خلال إعداد دورات تدريبية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية لتدريبهم على التعامل الفعال مع المرؤوسين وتحفيزهم على الإنجاز، وطرح الأفكار ومناقشتها.

10- دراسة (صقر، 1993) بعنوان: "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى مديري الإدارة في قطاع البترول في جمهورية مصر العربية"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على العوامل الكامنة المعيقة للتفكير الابتكاري لدى هؤلاء المديرين، سواء أكانت تلك العوامل نابعة من المدير ذاته، أو خارجية، وسواء كانت عائدة إلى البيئة المحيطة به داخل المنظمة، أو خارجها، أو المجتمع بوجه عام. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن هناك عدد من العوامل التي يعتبر غيابها لدى الأفراد أو المنظمات عائقاً من عوائق الإبداع، وهذه العوامل تتمثل في ضعف ثقة الفرد بنفسه النابع من خوفه من الفشل المترتب على الإبداع، عدم حبه للمخاطرة.
2. الرغبة الشديدة من جانب المنظمة في الالتزام بالأنماط والقواعد المألوفة في العمل، حيث يعمل هذان المعوقان على الحد من قدرة الأفراد على تقديم الحلول والمقترحات الجديدة للمشكلات اليومية التي يواجهونها في منظماتهم.

11- دراسة (أبو فارس، 1990) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وكمثال على جوانب هذا الإبداع: الولاء للمؤسسة، حب التعاون، نشر الأفكار الإبداعية، والنظرة للتغيير.
2. التعرف على دور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع عن طريق تشجيع المديرين للتغيير ودعمهم له بأسلوب تقديم المكافآت المادية والمعنوية وتشجيع الإتصال والانفتاح بين الموظفين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. تمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات على الإبداع.
2. الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع.

12- دراسة (مخامرة والدهان ، 1988) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي حيث اختبرت الدراسة مجموعة فرضيات من بينها علاقة التنظيم الإداري (المرن، والغير مرن) بتشجيع الإبداع، وكذلك المواصفات الشخصية والقيادية للرؤساء على ابداع العاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن جمود أو عدم مرونة التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملاً معيقاً للإبداع، وأن هناك مؤثرات ايجابية تدعم وتشجع إبداعات العاملين من وجهة نظرهما مثل وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع من جهات محددة ومسؤولة في المنظمة.
2. وجود مديرين قادرين على تنشيط التنافس بين العاملين ويمتلكون فكراً مجدداً ، وتشجيع اتصالات العاملين خارج وحداتهم الإدارية من أجل تبادل الآراء والأفكار.
3. أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلبياً على الإبداع عند العاملين هو الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين ، وعدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية الكافية للإبداع.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Jong، 2007) بعنوان:

"Individual Innovation

The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior -
Amsterdam"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مقاييس الإبداع الفردي ضمن مجموعة من الشركات الخدمية حيث أن طبيعة هذه الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات تحتاج إلى الإبداع لضمان الإستمرارية ولمجاراة التنمية الإقتصادية، الأمر الذي يحتاج الى بيئة إبداعية والعمل على تطويرها. كما هدفت إلى تطوير الفهم حول الإبداع الفردي من خلال التعرف على سلوكيات القيادة والمرتبط بسلوك العمل الإبداعي للعاملين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. ليست جميع سلوكيات القيادة ذات علاقة طردية موجبة بين المتغيرين هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات السلوك القيادي المتمثل (الاستشارة، التفويض، دعم الإبداع، التحفيز والتشجيع، وتحديد المهام) وبين سلوك العمل الإبداعي.
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سلوك العمل الإبداعي ومتغيرات السلوك القيادي المتمثلة بـ (التحفيز الذهني، وتحفيز مشاركة المعلومات، المتابعة والرقابة، التغذية الراجعة).
3. يؤثر كل من المناخ التنظيمي المتماسك والتغيرات الحاصلة في المنظمة على السلوك الإبداعي الفردي ولكن بطريقة غير مباشرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة البحث بالأنماط القيادية وسلوك العمل الإبداعي في ثقافات دول أخرى.

2- دراسة (Ramey ، 2002) بعنوان :

"The Relationship Between Leadership Styles of Nurse Managers and Staff Nurse Job Satisfaction in Hospital Setting - Huntington, West Virginia"

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، الانتقالية) لمدراء قسم التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لموظفي ممرضي قسم التسجيلات في مستشفى الإعدادات في مدينة الأبالاش. أسماء وعناوين طاقم ممرضي التسجيلات والبالغ عددهم 7190 قد تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت استبانة القيادة المتعددة العوامل لقياس النمط القيادي لمدراء التمريض من وجهة نظر موظفي التمريض، ولقد استخدم فهرس نوعية العمل لقياس الرضا الوظيفي لطاقم ممرضي قسم التسجيلات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي لممرضي قسم التسجيلات ونمط القيادة التحويلية لمدراء الممرضين.
2. وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الرضا الوظيفي ونمط القيادة الإنتقالي (استخدام أسلوب الثواب والعقاب التقليدي للحصول على الامتثال من أتباعهم) ، حيث كان النمط القيادة التحويلية أكثر تفضيلاً من قبل موظفي قسم التسجيلات لما تتوفر فيه من خصائص قيادية (الإستماع للمرؤوسين، تقديم المشورة والنصح، إعطاء وقت كافي للتدريب والتعليم، التركيز على تطوير مصادر القوة لدى التابعين، ايلاء الاهتمام الشخصي للتابعين المهملين، تعزيز التنمية الذاتية) الأمر الذي يؤدي إلى الاحتفاظ بالممرضين وترقيتهم.
3. تقليل دوران العمل لما يعود بالفائدة الإقتصادية على المستشفى من خلال تخفيض النفقات للتعيين في وظائف جديدة وتوجيه النفقات المالية إلى المرضى وتوفير موارد للمستشفى.

3- دراسة (Sensabaugh & Amabile ، 1992) بعنوان:

“High Creativity Versus Low Creativity What make the Difference in S.S. Gryskiewicz and D.A. Hills (Eds.)”

هدفت الدراسة إلى: التطرق إلى معرفة الإبداع في منظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ضمن أهدافها ، تحديد العوامل الرئيسية والتي تؤثر على الإبداع في المنظمات سلباً أو إيجاباً.
وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

وجود بعض العوامل أو المعوقات التي تحد من الإنجاز الإبداعي في هذه المنظمات وهذه المعوقات تتمثل في عدم توفر المكافآت الملائمة للإبداع ، غياب جو الحرية فيما يتعلق باختبار وتقرير الأعمال المراد انجازها ، غياب الدعم الفني والاجتماعي للإبداع داخل المنظمة.

4- دراسة (Damanpour ، 1991) بعنوان:

“Organizational Innovation: A meta Analysis of Effects of Determinant and Moderators”

هدفت الدراسة إلى: معرفة أبعاد الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة التي تساعد على أو تعيق الإبداع، أو تعدل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة. كما بين أبعاد الإبداع المؤسسي والعوامل التي تعدل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة، ذات الدلالة الإحصائية

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن أبعاد الإبداع الإداري التالية ذات دلالة إحصائية: الرسمية، اللامركزية، الكثافة الإدارية (النسبة بين عدد المدراء وعدد العاملين الكلي)، وتعدد الدوائر، موقف الإدارة من التغيير، الاستمرارية الإدارية (عدد سنوات الخدمة المدير في وظيفته الحالية)، المصادر المالية الزائدة، الاتصال بالبيئة، الإتصال الداخلي، التباين العمودي (عدد المستويات الإدارية).
وقد أوصت الدراسة بأن تجرى عملية التحليل البعدي في الدراسات اللاحقة بدراسة عناصر إبداعية جديدة أو تلك التي لم يثبت لها دلالة إحصائية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة محلياً من حيث موضوع الإبداع، ولعل هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع.

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الإبداع الإداري من جانب معين وأظهرت نتائجها ضمن ذلك، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات من أنها ركزت على أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين، وليس على تحديد أو معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين والذي كان محور تركيز الدراسات السابقة، وذلك من خلال التعرف على القدرات الإبداعية لدى العاملين ومدى تأثير الإبداع عليهم من خلال تشجيع الإبداع لأن فيه حلول للكثير من المشكلات، ولأن فيه إشباعاً لحاجات العاملين النفسية والاجتماعية، وذلك من خلال توفر قيادات في الإدارات العليا قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب لدعم العاملين وتوسيع فرص النمو واكتساب الخبرة بين العاملين بالمؤسسة، وما سوف تقدمه هذه الدراسة من توصيات يمكن أن تساعد على تطوير الإمكانيات الإبداعية لمواكبة متطلبات العصر بشكل يساعد على التعامل الإيجابي مع الجوانب المتعلقة بالمتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية المرتبطة.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على القضايا ذات العلاقة بموضوع القيادة والإبداع، وبتحديد تساؤلات البحث، وأسلوب البحث المستخدم في الدراسة، وتصميم الاستبانة، وتحديد متغيراتها، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من أنها تجري في مكان وزمان مختلفين.

الفصل الرابع: وكالة الغوث الدولية

أولاً: نبذة عن وكالة الغوث

ثانياً: خطة الأونروا للتطوير التنظيمي

ثالثاً: إطار عمل خطة التطوير التنظيمي

رابعاً: إطار الكفاءة وأنماط العمل

الفصل الرابع وكالة الغوث الدولية

أولاً: نبذة عن وكالة الغوث

في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948، تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 في 8 ديسمبر/كانون أول عام 1949 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في أول مايو/أيار عام 1950. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 يونيو/حزيران 2008. ومنذ نشأتها تقدم الأونروا خدماتها في أوقات تتسم بالهدوء النسبي تارة وتسودها أعمال العنف تارة أخرى في الشرق الأوسط. فقد وفرت الغذاء والسكن والملبس لعشرات الآلاف من اللاجئين الفارين، وقامت في الوقت نفسه بتوفير التعليم والرعاية الصحية لمئات الآلاف من شباب اللاجئين. (WWW.UNRWA.Org, 2008)

كما وتتبوأ الأونروا مكانة منفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة. واليوم تعد الأونروا أكبر الهيئات العاملة على توفير الخدمات الرئيسية، في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية، لما يربو على 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة وهي الأردن ولبنان وسوريا والضفة الغربية وقطاع غزة. ويعيش حوالي 1.3 مليون لاجئ، أي ثلث إجمالي اللاجئين تقريباً، في 59 مخيم معترف به، وتتمركز خدمات الأونروا داخل هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كبيرة من تجمعات اللاجئين. (WWW.UNRWA.Org, 2008)

تعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها 24000 موظف يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في

وظائف المدرسين والأطباء والممرضات والأخصائيين الإجتماعيين. وعلى النقيض من منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال سلطات محلية أو وكالات تنفيذية، تقدم الأونروا خدماتها إلى اللاجئين الفلسطينيين مباشرة. فهي تخطط وتنفذ نشاطاتها ومشروعاتها الخاصة، كما تنشئ وتدير المنشآت كالمدراس والعيادات. وتقوم الوكالة حالياً بتشغيل ورعاية ما يربو على 900 منشأة في مواقع عملياتها الميدانية. وحيث أن خدمات الأونروا كالتعليم والرعاية الصحية من نوع الخدمات التي يقدمها القطاع العام عادة، تتعاون الوكالة تعاوناً وثيقاً مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها، حيث تقدم هذه السلطات بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين. (WWW.UNRWA.ORG, 2008)

ثانياً: خطة الأونروا للتطوير التنظيمي

تم الشروع في عملية التطوير التنظيمي لتوفير خدمات أكثر فاعلية للاجئين الفلسطينيين. وقد تزايد الطلب على الخدمات إلى جانب الافتقار إلى الأموال الكافية إلى تناقص جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة وإلى وصولها إلى حالة لا تضمن فيها استمرار عملياتها. ولذلك فقد قررت الوكالة الرد على هذه التحديات بالبدء في عملية تطوير تنظيمي تحمل أجندة إصلاحية طموحة وذلك لأجل التصدي لهذه القضايا ولإحداث التغيير المطلوب في كل أقسام الوكالة. (تقرير ورشة العمل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2007)

تجمع عملية التطوير التنظيمي بين كافة المبادرات المُصممة لتعزيز قدرة الأونروا على خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية وكفاءة. هذه العملية التي أطلقت بقرار من المفوض العام وتولت المسؤولية عنها لجنة الإدارة (MC) قد بدأت بالفعل. وتكمن أهمية هذه المبادرات وقيمتها بالنسبة للوكالة في الأثر الإجمالي الذي تحدثه. ولقد بدأ مُسبقاً تنفيذ بعض من هذه المبادرات، بينما سيبدأ تنفيذ البعض الآخر قريباً. (التطوير التنظيمي في وكالة الغوث الدولية - التقرير المتوسط الأجل، UNRWA، 2008)

لا يركز التطوير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات فحسب، بل جرى تصميمه من أجل مساعدة الموظفين توفير الخدمات المباشرة، عن طريق البرمجة والمبادرات الأخرى بحيث يستند ذلك على: (التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008)

1- النتائج والأداء والجودة

2- تطوير قدراتهم على إدارة النشاطات، بما في ذلك تقييم الاحتياجات والتخطيط والمراقبة

3- زيادة وتعزيز كفاءتهم المهنية

4- يصبحوا متمكنين بشكل أكبر على اتخاذ القرارات ضمن مجالات مسؤولياتهم واختصاصاتهم

5- قبول المسائلة والمحاسبة فيما يتعلق بتحقيق النتائج للاجئين.

من حيث الجوهر، يسعى التطوير التنظيمي إلى أن يكون مكملاً للعناصر الفنية للبرامج عن طريق التركيز على تشجيع وإشاعة مناخ وثقافة الإبداع والتغيير والإنتاجية.

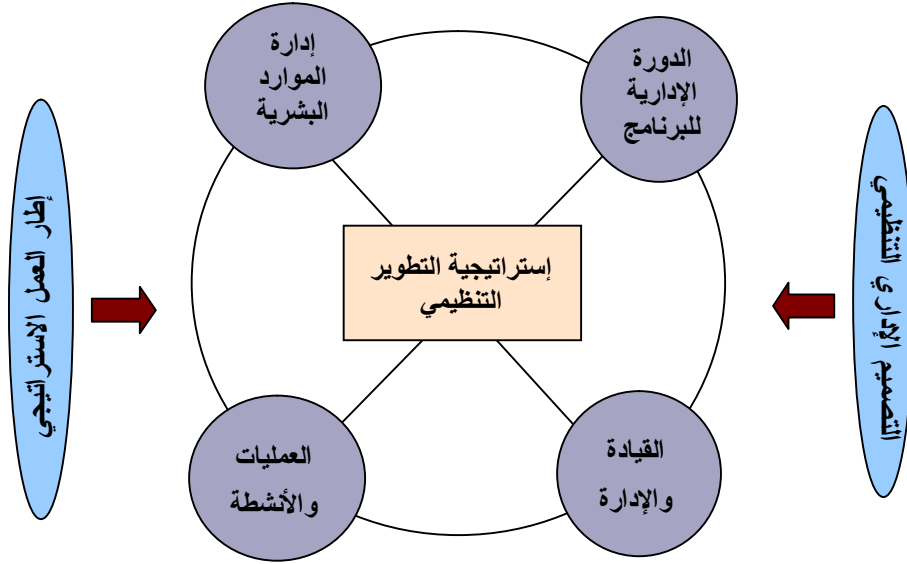
ثالثاً: إطار عمل خطة التطوير التنظيمي

جرى إعداد خطة التطوير التنظيمي بحيث تركز على أربعة روافع للتغيير، تعمل هذه الروافع كهيكلية منظمة، تعتمد هذه الروافع الأربعة على أساليب متداخلة تعتمد على بعضها البعض في تحقيق التغيير التنظيمي وتدعم كل رافعة تطوير الأجزاء الأخرى للمنظمة، مما يولد ضغطاً على الوكالة من أجل تفكيك المعوقات التي قد تكون مخفية تحت السطح، تم تركيز الجهود على بناء وإرساء أسس وقواعد قوية في القطاعات الإدارية "التنظيمية" التالية: (التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008)

- **إدارة البرنامج:** تحتاج البرامج وميادين العمل إلى إرشادات أكبر وقدرة على إدارة العمل الموكل إليهم، حيث هناك مساعي إلى زيادة تفويض الصلاحيات، وهذا يحتاج إلى التأكد من امتلاك الموظفين للأدوات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مسؤولة، لهذا سيتم إعداد وتطوير دليل عملي يهدف إلى بناء قدرات الموظفين من أجل إدارة البرامج أكثر استراتيجياً وتركيزاً وإبداعاً وديناميكياً وذكاءً.
- **إدارة الموارد البشرية:** إن تطوير القدرات في إدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً للتنمية الإدارية "التطوير التنظيمي" الناجح، وذلك للتأكد من وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والمكان المناسب بحيث يستطيع من خلال عمله إضافة قيمة جوهرية للخدمات التي يقدم، يجب دفع وتحفيز الموظفين من خلال الأداء والتعامل معهم باحترام وشفافية وعدالة.
- **العمليات التنظيمية "الإدارية":** تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى المبادرات التي يمكن أن يترك فيه التغيير أثر كبير، إن هناك حاجة للنظر في بعض سياسات وممارسات الوكالة ذات المستوى العالي في قطاعات محددة بالوكالة، وكذلك النظر في العمليات المساندة والدعم التي تعززها.
- **القيادة والإدارة:** وجود كادر قوي من القادة والمدراء لقيادة وتدريب الموظفين على التطور باستمرار، وذلك بتزويد المدراء الحاليين والمستقبليين ببرنامج تطوير شامل مدته ثلاثة سنوات.

الشكل رقم (3)

يوضح التطوير التنظيمي : روافع التغيير



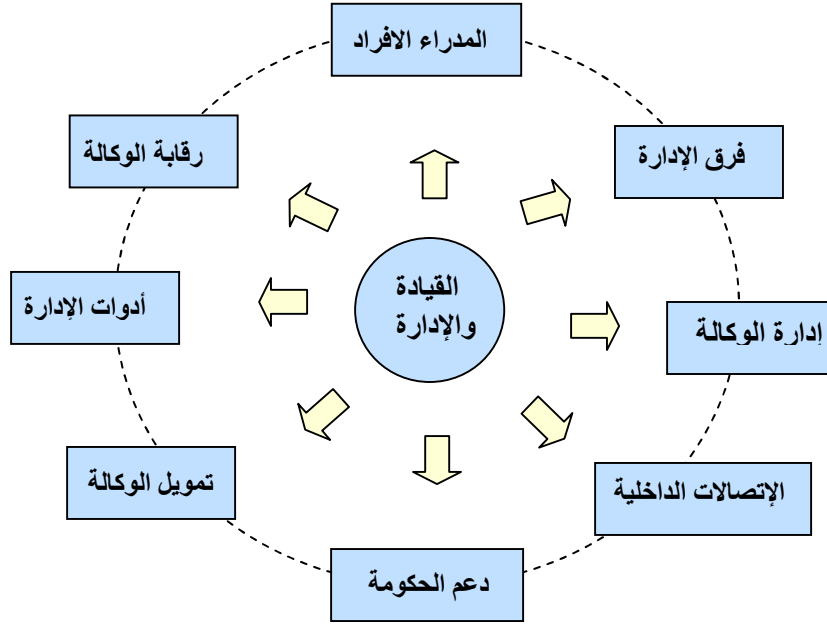
المصدر: التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008

رابعاً: إطار الكفاءة وأنماط العمل

إن تميز الأطر بشكل عام بين الكفاءات الأساسية المطلوبة للعاملين والكفاءات الإدارية المطلوبة للمشرفين والمديرين. وتهدف الوكالة إلى التماشي مع هذه التطورات وتأسيس إطار كفاءة للعاملين يكون مصمم بشكل خاص لتلبية احتياجات الوكالة. وسيتم بعد ذلك استخدام إطار الكفاءة كقاعدة أو يمكن بالإعتماد عليها لتطوير مبادرات الموارد البشرية الرئيسية الأخرى وهي على وجه التحديد إدارة الأداء وتصنيف المناصب والتعويضات. يعتمد التطوير التنظيمي على أن يكون المدراء على بيئة وإطلاع على دورهم من حيث وظائف الدعم/ الجوهريّة، وإدارة الناس والبرامج، وتفويضهم لصلاحيّة اتخاذ القرارات والمحاسبة. يتحمل المدراء مسؤولية تحقيق وإحراز النتائج، استخدام الموارد الموكلة إليهم، وممارسة صلاحيات اتخاذ القرارات الموضوعة إليهم. وتتطور في الوكالة حالياً الثقافة التي تركز على النتائج والمحاسبة والمسائلة. كذلك تفهم المدراء والتزامهم بدورهم في إدارة الناس والبرامج، كما أنهم يركزوا على النتائج ويرتبطوا بشكل وثيق بالمجتمعات المحلية والمستفيدين، كما أنهم يقوموا بإدارة موظفيهم وأدائهم، وبناء فرق العمل واتخاذ القرارات. (التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008)

الشكل رقم (4)

يوضح التطوير التنظيمي/رافعة التغيير: القيادة والإدارة



المصدر: التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008

خامساً: القيادة والإدارة

تركز رافعة التغيير هذه على القيادة والإدارة على ثلاثة مستويات: (التقرير المتوسط الأجل حول التطوير

التنظيمي، UNRWA، 2008)

1- المدرء الافراد في كافة أنحاء الوكالة، بما في ذلك تحديد أدوارهم ومسئولياتهم وإعداد

البرامج في مجالات القيادة والإدارة.

2- فرق الإدارة: لجنة الإدارة، لجان الوكالة، وتطوير فرق الإدارة في المكاتب الميدانية

وفي الدوائر.

3- إدارة الوكالة: المكتب التنفيذي، الرقابة، دعم الحكم، الاتصالات الداخلية، وتحريك

وحشد الموارد.

ولتتم إدارة البرامج بفعالية وتبنى ثقافة مرتبطة بأهداف التنمية البشرية، فإن ذلك يحتاج إلى قادة

ومدرء فعالين وكفؤين. بالشراكة مع إحدى المنظمات غير الحكومية المحلية الأردنية، جرى البدء

ببرنامج تطوير القيادة والإدارة يركز البرنامج الذي جرى إعداده بشكل مشترك من قبل دائرة الموارد

البشرية ودائرة التعليم حالياً على برامج إدارية عامة سيتم توسيعها بحيث تشمل برامج متخصصة حول

العديد من المجالات الرئيسية لبرامج ووظائف المساندة والدعم للوكالة. سوف يضمن هذا تلبية برنامج تطوير القيادة والإدارة لأهدافه المتعلقة بتزويد المدراء الحاليين والمستقبليين ببرنامج تطوير شامل مدته ثلاث سنوات. (تقرير ورشة العمل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2007)

تم تسجيل 80 موظف (50%) منهم من النساء في البرنامج، كما تم تسجيل 80 موظف آخرين في عام 2008 بالإضافة إلى توفير القدرات الإدارية المعززة، سيقوم البرنامج بتدريب المشاركين على عقد جلسات تدريبية مشابهة للموظفين في أماكن عملهم. (تقرير سير العمل حول تنفيذ برنامج التنمية الإدارية، UNRWA، 2008). وعلى مستوى الإدارة العليا، أتيح لأعضاء اللجنة الإدارية فرصة تلقي تدريب فردي بواسطة المهنيين المتخصصين، حيث سيعد هذا التدريب كبار الموظفين في استخدام مهاراتهم القيادية بأفضل شكل ممكن أثناء السعي لإجراء التحول والانتقال في الوكالة. (Area Personnel Directive, UNRWA, 2008). هناك إدراك للحاجة إلى تعزيز إدارة الأونروا لدى كافة الأطراف المعنية والجهات المانحة وكذلك وهو الأمر الأكثر أهمية لدى الوكالة بمجملها. وعلى نحو خاص، لا بد أن يكون هناك فهم أكبر لماهية الإدارة ولدور المديرين من مختلف المستويات في التسلسل الهرمي، وربط السلطة بالمسؤولية، ودرجة التفويض وصنع القرار المطلوبة في مختلف المستويات. وإذا كان للأونروا أن تتحول إلى كيان حديث وكفوء وناجح، فلا بد لها من أن تتمتع بقدرات في القيادة والإدارة أكثر فعالية من قدراتها الحالية. أيضاً، تتكون "القيادة والإدارة" من المعرفة والمهارات والتصرفات التي يمكن توضيحها واكتسابها من خلال عملية تعلم تحظى بالتسهيل، علاوة على ذلك، يجب أن تتواصل الجهود المبذولة في إطار تعزيز القيادة والإدارة بشكل مترادف مع عملية التطوير التنظيمي. وبينما يتم تطوير هيكلية الوكالة وبرامجها، يجب في الوقت ذاته تمكين مديريها بمنحهم القدرة على التماشي مع التغيير وقيادة التقدم إلى الأمام وصولاً إلى مستويات أعلى من الإنجاز التنظيمي. تعتبر هذه الرافعة مهمة على نحو خاص نظراً لأن العديد من المبادرات الأخرى خاصة تلك المتعلقة بأي من نواحي إدارة الموارد البشري تتأثر بقدرتنا على تعزيز الثقافة الإدارية. (خطة الأونروا للتطوير التنظيمي، UNRWA، 2008)

الفصل الخامس: منهجية البحث

أولاً: أسلوب الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق وثبات الإستبانة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الخامس منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على موظفي وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين - المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وبالتحديد أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة من فئة مدرء الدوائر ، ونوابهم، ومساعدتهم.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) المتمثل بأصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة من الإداريين، والذين يبلغ عددهم (304) موظف من فئة مدرء الدوائر، ونوابهم، ومساعدتهم أي من الدرجة (12 - 20) كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنياً، وذلك لأن هذه الدرجات الوظيفية تقوم بمهام تحتاج إلي اتخاذ القرارات ومحاولة ايجاد حلول للعديد من المشكلات التي تواجههم في العمل أو المنظمة والذي يترتب عليها وضع الخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة.

جدول رقم (2)

يوضح عدد موظفي الأونروا من الدرجة (12-20)

الموظفون داخل مكتب غزة الإقليمي (الأونروا)		
الدرجة	عدد الموظفين	%61
12	169	103
13	25	15
14	53	32
15	19	12
16	23	14
17	6	4
18	5	3
19	0	0
20	4	3
المجموع	304	186

Source: UNRWA Statistic, Personnel Division, 2008

ثالثاً: عينة الدراسة

ولضمان أن الدرجات الوظيفية ممثلة تمثيلاً جيداً، ولتطوير فعالية الدراسة من خلال التحكم بتركيب مجتمع الدراسة، قامت الباحثة باستخدام العينة الطبقية العشوائية حسب الدرجة الوظيفية لاختيار أفراد العينة. فقد تم توزيع (40) إستبانة استطلاعية على أفراد العينة، وبعد التأكد من صلاحيتها للتوزيع والتطبيق تم توزيع (195) إستبانة على عينة الدراسة وقد تمكنت الباحثة من استرداد (186) إستبانة من عينة الدراسة حيث تمثل ما نسبته 61% من المجتمع الأصلي، وما نسبته (95.4%) من مجموع العينة التي تم توزيعها.

رابعاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم 3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	12	6.5
من 30 إلى أقل من 40	57	30.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	72	38.7
50 سنة فأكثر	45	24.2
المجموع	186	100.0

يتبين من جدول (3) أن ما نسبته 6.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 30.6% أعمارهم تتراوح بين 30 إلى أقل من 40، وأن 38.7% أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة، وأن 24.2% أعمارهم 50 سنة فأكثر. تدل النتائج على أن هناك تنوع في متوسط أعمار عينة الدراسة، وهذا يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية.

2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	139	74.7
أنثى	47	25.3
المجموع	186	100.0

يبين جدول (4) أن ما نسبته 74.7% من عينة الدراسة من الذكور و 25.3% من الإناث. هذا يعني أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور وقد بلغت نسبتهم ضعف عدد الإناث تقريباً، وتعلل الباحثة ذلك بأن المستويات الإدارية العليا غالباً ما ينجذب إليها فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، لأنها تحتاج إلى وقت وجهد كبير، ومعظم الإناث تميل إلى الموازنة بين عملها في

الخارج ومسؤولياتها المنزلية، بالإضافة إلى قلة عدد الإناث الحاصلات على شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) مقارنة بالذكور.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 5 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
3.2	6	دبلوم متوسط فأقل
57.6	107	بكالوريوس أو ما يعادلها
4.3	8	دبلوم عالي
29.5	55	ماجستير
5.4	10	دكتوراه
100.0	186	المجموع

يتضح من جدول (5) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس أو ما يعادلها ونسبتهم 57.9%، إلا أن هناك ما نسبته 38.9% ممن هم حاصلون على مؤهل علمي مرتفع (دبلوم عالي، ماجستير، و دكتوراه). وهناك 3.2% من أفراد العينة حاصلون على درجة دبلوم متوسط فأقل. وهذا يعني أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي لحملة درجة البكالوريوس وعلى ذلك يمكن القول بأن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بالمعرفة الأكاديمية اللازمة والتي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية.

4- توزيع أفراد العينة حسب الدائرة

جدول رقم 6 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	الدائرة
17%	32	الصحة
16%	30	التعليم
10%	19	الإدارة
10%	18	مكتب مدير المكتب الإقليمي
9%	16	الخدمات الإجتماعية

8%	14	صحة البيئة
7%	13	الهندسة والبنية التحتية
7%	13	التوريدات
6%	12	برنامج الطوارئ
5%	9	برنامج القروض الصغيرة
3%	6	برنامج خلق فرص عمل
2%	4	المالية
100%	186	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن هناك اختلاف بين نسبة توزيع أفراد العينة وهذا متفق مع حجم هذه الدوائر من حيث طبيعة عمل الدائرة وهيكلها التنظيمي ونطاق الإشراف.

5- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الوكالة

جدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
9.1	17	أقل من 5 سنوات
20.4	38	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
32.3	60	من 10 سنوات إلى أقل من 16 سنة
38.2	71	16 سنة فأكثر
100.0	186	المجموع

يتبين من جدول (7) أن ما نسبته 9.1% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم في الوكالة أقل من 5 سنوات، وأن 20.4% خدمتهم تتراوح من 5 حتى أقل من 10 سنوات، وأن 32.3% خدمتهم تتراوح من 10 سنة حتى أقل من 16 سنة. وأن 38.2% خدمتهم 16 سنة فأكثر. وهذا دليل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يمتلكون خبرات عالية تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.

6- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
1-3 دورات	31	16.7
4-6 دورات	41	22.0
7 دورات فأكثر	114	61.3
المجموع	186	100.0

يتضح من جدول (8) أن معظم عينة الدراسة حصلوا على 7 دورات فأكثر ونسبتهم 61.3%، وأن 16.7% حصلوا من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية، وأن 22.0% من عينة الدراسة قد حصلوا من أربع إلى ست دورات تدريبية. هذا يشير إلى أن الأونروا تهتم كثيراً بتوفير وعقد الدورات التدريبية لموظفيها سنوياً، وذلك بناءً على احتياجات الدائرة ومتطلبات الوظيفة، بهدف تنمية قدراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية على حد سواء، من أجل رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، وهذا يساعد في إبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة وترفع مستوى الأداء.

7- توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك

جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد	41	22.0
أقل من 5 موظفين	26	14.0
من 5 إلى أقل من 10 موظفين	40	21.5
من 10 إلى أقل من 15 موظفاً	15	8.1
15 موظفاً فأكثر	64	34.4
المجموع	186	100.0

يبين جدول (9) أن ما نسبته 22% من عينة الدراسة لا يوجد موظفين يعملون تحت إشرافهم، 14.0% يشرفون على أقل من 5 موظفين، 21.5% يشرفون على 5 إلى أقل من 10

موظفين، 8.1% يشرفون على 10 إلى أقل من 15 موظفاً، و 34.4% يشرفون على 15 موظفاً فأكثر. إن هذه الفئة من موظفي الوكالة تمثل الوظائف الإدارية العليا، والمتوسطة والتي ربما لا تتمتع بشكل رسمي بإدارة أفراد والإشراف عليهم، إلا أن هذا لا يتناقض مع طبيعة عملهم الإدارية من حيث صنع القرارات والإشراف على موظفين وهذا راجع إلى حقيقة الهيكليات التنظيمية الرسمية المتبعة في بعض الدوائر والتي لا تعكس الواقع بحذافيره.

8- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

جدول رقم 10 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
50.5	94	14 - 12
41.4	77	17 - 15
8.1	15	20 - 18
100.0	186	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول (10) أن 50.5% من أفراد العينة هم في الدرجة الوظيفية 14-12، 41.4% هم في الدرجة الوظيفية 15 - 17، وأن ما نسبته 8.1% هم في الدرجة الوظيفية 18 - 20. ويعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر من موظفي وكالة الغوث يندرجوا تحت الدرجات الوظيفية 14-12 مقارنة بالدرجات الوظيفية العليا والمتمثلة بمدراء الدوائر ونوابهم.

خامساً: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين".

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب:

(الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، الدائرة التي يعمل بها، عدد سنوات الخدمة في الوكالة، عدد

الدورات التدريبية، عدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك، الدرجة الوظيفية)

تتكون محاور الإستبانة من 69 فقرة موزعة كما يلي:

القسم الثاني: وهو عبارة عن الأنماط القيادية السائدة ويتكون من ثلاثة محاور:
المحور الأول: نمط القيادة الأتوقراطي ويتكون من (13) فقرة
المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي ويتكون من (13) فقرة
المحور الثالث: نمط القيادة الحر أو غير الموجهة ويتكون من (13) فقرة

القسم الثالث: وهو عبارة عن البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة ويتكون من ثلاثة محاور:
المحور الأول: سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع ويتكون من (7) فقرات
المحور الثاني: ما ينطبق على مدير كالمباشر في العمل ويتكون من (4) فقرات
المحور الثالث: ما ينطبق عليك شخصياً ويتكون من أربعة محاور فرعية هي:

1. الطلاقة ويتكون من (4) فقرات
 2. القدرة على التحليل ويتكون من (3) فقرات.
 3. الحساسية للمشكلات ويتكون من (3) فقرات.
 4. الخروج عن المألوف ويتكون من (4) فقرات
- المحور الرابع: معوقات الإبداع لدى العاملين ويتكون من (5) فقرات

وقد تم استخدام مقياس متدرج من 1 - 10 للإجابة على فقرات الاستبانة (تمثل القيمة 1 موافق بدرجة منخفضة جداً ثم تزداد درجات الموافقة بالتدرج وتمثل القيمة 10 موافق بدرجة كبيرة جداً).

سادساً: صدق وثبات الإستبانة

1) صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وأسماء المحكمين مدرجة بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

1. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• نتائج الاتساق الداخلي

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور القسم الثاني "الأنماط القيادية السائدة" والدرجة الكلية للمحور.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 11 : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (النمط القيادي الأتوقراطي) والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.600	يُعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت
2	*0.000	0.539	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات
3	*0.000	0.658	يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي عن الموظفين
4	*0.000	0.724	يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه
5	*0.000	0.728	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين
6	*0.000	0.673	يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة ويحرص على سير العمل الروتيني
7	*0.000	0.759	يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل
8	*0.000	0.520	يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين
9	*0.000	0.616	يحتفظ بسجل لجميع الأخطاء للموظفين لديه
10	*0.000	0.552	يقوم بالإشراف المباشر على الموظفين أثناء أداء العمل
11	*0.000	0.677	لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه
12	*0.000	0.650	لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ
13	*0.000	0.727	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 12: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (النمط القيادي الديمقراطي) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يُشرك المدير الموظفين في تخطيط العمل	0.716	*0.000
2	يهتم بتنسيق الجهود بين الموظفين	0.872	*0.000
3	يعطي الفرصة للموظفين للإعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	0.697	*0.000
4	يأخذ بالإعتبار وجهات نظر موظفيه عند حل المشكلات	0.747	*0.000
5	يُطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	0.760	*0.000
6	يتعرف على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية	0.867	*0.000
7	يُشجع الموظفين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها	0.874	*0.000
8	يسعى لتوفير احتياجات العاملين الوظيفية بشكل فعال	0.855	*0.000
9	يؤكد على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات الموظفين	0.892	*0.000
10	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	0.877	*0.000
11	يثير الدافعية لدى الموظفين نحو بذل جهد أكثر من المطلوب	0.852	*0.000
12	يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب لتحفيز الموظفين	0.824	*0.000
13	يشجع على حل المشكلات بأساليب متطورة	0.932	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 13: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (النمط القيادي الحر/غير الموجهة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يُنفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	0.582	*0.000
2	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب ورغباتهم	0.585	*0.000
3	يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفين في إنجاز أعمالهم	0.505	*0.000
4	عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	0.701	*0.000
5	يتجنب اتخاذ القرارات	0.762	*0.000
6	يعطي فرصة لبعض موظفيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة	0.616	*0.000
7	يتيح الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	0.694	*0.000
8	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً	0.705	*0.000
9	يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	0.459	*0.000
10	يتيح للموظفين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	0.649	*0.000
11	لا يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	0.714	*0.000
12	لا يعمل على تحقيق مطالب ومصالح الموظفين	0.689	*0.000
13	لا يعمل على مساندة الموظفين في مواجهة الأزمات (المواقف الصعبة)	0.669	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور القسم الثالث "البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة" والدرجة الكلية للمحور.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 14: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الوكالة سياسة دعم وتشجيع الموظفين	0.785	*0.000
2	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها الموظفين	0.782	*0.000
3	يتم مكافئة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً	0.848	*0.000
4	يتم تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع	0.756	*0.000
5	يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية	0.817	*0.000
6	يتم تشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	0.797	*0.000
7	يوجد لدى الوكالة مقاييس موضوعية للإبداع	0.722	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 15: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (ما ينطبق على مدير المباشري في العمل) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تشجيع المدير المنافسة بين الموظفين بهدف التوصل لأفكار جديدة	0.839	*0.000
2	للتفكير المتجدد لدى المدير أثره في ظهور بوادر إبداعية بين المرؤوسين	0.928	*0.000
3	تفهم المدير طبيعة الإبداع من حيث احتياجها لصبر ومعرفة وحماس يسهل تنفيذ المقترحات الإبداعية	0.905	*0.000
4	تمنح المدير بالمرونة في الأفكار يعمل على إظهار أفكار وإبداعات جديدة	0.922	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الطلاقة) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 16: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الطلاقة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	التمتع بالمهارة الكافية في النقاش والحوار	0.920	*0.000
2	توفر المهارة الكافية التي تمكن من إمتلاك الحجة والقدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	0.894	*0.000
3	التمتع بحرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لمديري في العمل	0.880	*0.000
4	التمتع بالمقدرة على إظهار روح المبادرة لإنجاز المهام بدون انتظار توجيهات من قبل الغير	0.855	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (القدرة على التحليل) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 17: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (القدرة على التحليل) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	اتخاذ القرارات وفقاً لأسس مدروسة وليس بشكل عشوائي	0.897	*0.000
2	التمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة	0.903	*0.000
3	السعي للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء في العمل عند التكليف بعمل جديد	0.861	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 18: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الشعور بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	0.854	*0.000
2	تشجيع العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات	0.859	*0.000
3	امتلاك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها والقيام بالتخطيط لمواجهتها	0.875	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الخروج عن المألوف) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 19: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الخروج عن المألوف) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تفضيل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفاً من قبل الآخرين	0.776	*0.000
2	التشجيع على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها	0.846	*0.000
3	رفض الرتبة (الروتين) في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير	0.715	*0.000
4	المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد في إبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة وترفع مستوى الأداء	0.692	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (معوقات الإبداع لدى العاملين في الوكالة) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 20: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (معوقات الإبداع لدى العاملين) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر	0.643	*0.000
2	تشكل الفوارق الكبيرة في أعمار الموظفين عقبة في سبيل الإبداع	0.612	*0.000
3	يتجنب الفرد عادة الأفكار التي يعتقد أن الآخرين يمكن أن يرفضوها أو يقوموا بانتقادها	0.614	*0.000
4	ضعف الإيمان والثقة من قبل المدراء بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات	0.723	*0.000
5	يعود عدم الرغبة في الإبداع لأسباب شخصية	0.523	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

2. الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع القسم الذي ينتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

أ- يبين جدول (21) أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية لهذا القسم دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع محاور هذا القسم صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 21: معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية للقسم

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	نمط القيادة الأتوقراطي	0.642	*0.000
2	نمط القيادة الديمقراطي	0.219	*0.000
3	نمط القيادة الحر	0.668	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

ب- يبين جدول (22) أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور من محاور القسم الثالث والدرجة الكلية لهذا القسم دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع محاور هذا القسم صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 22: معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور القسم الثالث والدرجة الكلية للقسم

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	0.775	*0.000
2	ما ينطبق على مدير المباشري	0.719	*0.000
3	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.805	*0.000
4	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	0.765	*0.000
5	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.754	*0.000
6	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.712	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

ج- يبين جدول (23) أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 23: معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	نمط القيادة الأتوقراطي	0.274	*0.000
2	نمط القيادة الديمقراطي	0.518	*0.000
3	نمط القيادة الحر	0.353	*0.000
4	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	0.588	*0.000
5	ما ينطبق على مدير المباشري	0.552	*0.000
6	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.572	*0.000
7	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	0.573	*0.000
8	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.623	*0.000
9	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.578	*0.000

10	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة	0.766	*0.000
11	مواقف الإبداع لدى العاملين	0.276	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

(2) ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ

وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (24).

جدول رقم 24: يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	نمط القيادة الأتوقراطي	0.886
2	نمط القيادة الديمقراطي	0.962
3	نمط القيادة الحر	0.881
4	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	0.897
5	ما ينطبق على مدير المباشرة	0.920
6	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.909
7	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	0.865
8	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.827
9	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.748
10	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة	0.937
11	مواقف الإبداع لدى العاملين	0.604
	جميع محاور الاستبانة	0.888

واضح من النتائج الموضحة في جدول (24) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.604 و 0.937 لكل محور من محاور الإستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة معاً كانت (0.888) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية حيث أن المقياس المستخدم (10-1) هو مقياسي فترة Interval scale (10-1) وكذلك فإن حجم العينة 186 يعتبر كبيراً بما فيه الكفاية حتى نعتبر أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وذلك حسب نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان حجم العينة 30 فأكثر فإن توزيع المعاينة للمتوسط الحسابي لعينة أخذت من أي مجتمع يتبع تقريباً التوزيع الطبيعي.

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
- 4- اختبار T (T- Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 60 أم قد اختلف عنها.
- 5- اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاثة عينات مستقلة أو أكثر.

الفصل السادس: نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: تحليل محاور الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تحليل محاور الدراسة:

لقد استخدمت الباحثة اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون عليها إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من القيمة المحايدة 6 ومستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

القسم الثاني: "الأنماط القيادية السائدة"

المحور الأول: نمط القيادة الأتوقراطي

جدول رقم 25: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

نمط القيادة الأتوقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	يَعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت	3.15	-17.08	*0.000	12
2	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات	7.46	9.56	*0.000	1
3	يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي عن الموظفين	6.56	3.11	*0.002	3
4	يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	5.72	-1.49	0.139	5
5	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	4.44	-8.10	*0.000	8
6	يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة ويحرص على سير العمل الروتيني	6.22	1.28	0.202	4
7	يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل	5.48	-2.84	*0.005	6

8	يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين	7.29	8.02	*0.000	2
9	يحتفظ بسجل لجميع الأخطاء للموظفين لديه	3.93	-10.36	*0.000	9
10	يقوم بالإشراف المباشر على الموظفين أثناء أداء العمل	4.98	-5.33	*0.000	7
11	لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	3.50	-13.33	*0.000	11
12	لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ	3.04	-15.36	*0.000	13
13	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	3.79	-10.49	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	5.04	-8.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (25) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات" يساوي 7.46 وقيمة اختبار T تساوي 9.56 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا مؤشر يفيد بأن المدراء في الوكالة يتبعون التعليمات والتي تقود إلى تطبيق السياسة العامة للوكالة وذلك للتأكد من أن الأعمال المطلوبة من قبل العاملين تسير في اتجاه الأهداف الموضوعية

وقد احتلت الفقرة الثامنة "يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين" الترتيب الثاني من حيث درجة استجابة آراء أفراد العينة ، وذلك بمتوسط حسابي 7.29 . هذا وقد احتلت الفقرة الثالثة "يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي عن الموظفين" الترتيب الثالث من حيث درجة استجابة آراء أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي 6.56 .

يبين جدول (25) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ" يساوي 3.04 وقيمة اختبار T تساوي 15.36 - والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا يؤكد على أن المدير يسمح للموظفين بالاستفسار ويناقشهم في أمور العمل ويبحث معهم ما يبدر منهم من مقترحات وحتى قبل الشروع في التنفيذ.

يبين جدول (25) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1،7،9،10،11،13) سلبية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد نقص عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية ، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 ، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

- § "يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل" بمتوسط حسابي 5.48 .
- § "يقوم بالإشراف المباشر على الموظفين أثناء أداء العمل" بمتوسط حسابي 4.98 .
- § "يحتفظ بسجل لجميع الأخطاء للموظفين لديه" بمتوسط حسابي 3.93 .
- § "يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين" بمتوسط حسابي 3.79 .
- § "لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه" بمتوسط حسابي 3.50 .
- § "يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت" بمتوسط حسابي 3.15 .

يبين جدول (25) أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة ويحرص على سير العمل الروتيني " يساوي 6.22 وقيمة اختبار T تساوي 1.28 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.202 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة. ويعود ذلك إلى أن نسبة تمثيل عينة الدراسة من الموظفين تختلف من دائرة إلى أخرى حسب طبيعة عمل الدائرة ونطاق الإشراف.

كما أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه" يساوي 5.72 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.139 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 5.04 وقيمة اختبار T تساوي -8.00 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور معاً يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور. ويشير ذلك إلى عدم اتباع النمط القيادي الأتوقراطي

داخل الوكالة بشكل ملموس حيث أن عينة الدراسة لا ترى وجود للنمط الأتوقراطي لدى مدراءهم بنسبة كبيرة.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المصري، 2006) من أن النمط القيادي السائد لدى جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة هو النمط الأتوقراطي، كما تتفق مع نتائج (العسلي، 1999) فيما يتعلق بجامعة الخليل من وجود فروق في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير الراتب الشهري، بينما تتفق نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة (أبو عيدة، 2006)، ودراسة (الخطيب، 2004)، ودراسة (الشقهاء، 2003)، ودراسة (العسلي، 1999) فيما يتعلق برئاسة بولتيكنيك فلسطين، من أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

تحليل فقرات المحور الثاني : نمط القيادة الديمقراطي

جدول رقم 26: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

نمط القيادة الديمقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	يُشرك المدير الموظفين في تخطيط العمل	7.02	6.27	*0.000	6
2	يهتم بتنسيق الجهود بين الموظفين	7.17	8.09	*0.000	3
3	يعطي الفرصة للموظفين للإعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	7.39	10.21	*0.000	1
4	يأخذ بالإعتبار وجهات نظر موظفيه عند حل المشكلات	7.22	8.78	*0.000	2
5	يُطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	6.87	5.73	*0.000	10
6	يتعرف على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية	6.61	3.74	*0.000	13
7	يُشجع الموظفين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها	7.17	7.54	*0.000	3
8	يسعى لتوفير احتياجات العاملين الوظيفية بشكل فعال	6.72	4.36	*0.000	12
9	يؤكد على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات الموظفين	7.08	6.36	*0.000	5
10	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	6.89	5.16	*0.000	8

7	*0.000	5.58	6.95	يشير الدافعية لدى الموظفين نحو بذل جهد أكثر من المطلوب	11
11	*0.000	4.56	6.80	يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب لتحفيز الموظفين	12
9	*0.000	5.02	6.89	يشجع على حل المشكلات بأساليب متطورة	13
	0.000	7.38	6.98	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

وقد أظهر الجدول (26) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعطي الفرصة للموظفين للإعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل " يساوي 7.39 وقيمة اختبار T تساوي 10.21 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا مؤشر ايجابي على أن المدير لا يعتمد على الشدة في العمل ويشجع الموظفين على ابتكار حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل ويتيح فرصة خلق الثقة بالذات لدى الموظفين، مما يدعم الموظف من الناحية النفسية فيكون في حالة نفسية جيدة مما يؤثر بذلك على أدائه الوظيفي بصورة ملحوظة.

وقد احتلت الفقرة السادسة "يتعرف على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية" بمتوسط حسابي يساوي 6.61 وكانت قيمة اختبار T تساوي 3.74 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هذا يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين المدراء وموظفيهم والإهتمام بحاجاتهم وطموحاتهم مما يحسن مستوى الإنتاجية.

هذا وقد كانت باقي الفقرات مرتبة تنازلياً كآتي :

- § "يأخذ بالاعتبار وجهات نظر موظفيه عند حل المشكلات" بمتوسط حسابي 7.22 .
- § "يهتم بتنسيق الجهود بين الموظفين" بمتوسط حسابي 7.17 .
- § "يهتم بتنسيق الجهود بين الموظفين" بمتوسط حسابي 7.17 .
- § "يؤكد على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات الموظفين" بمتوسط حسابي 7.08 .

- § "يُشرك المدير الموظفين في تخطيط العمل" بمتوسط حسابي 7.02 .
- § "يثير الدافعية لدى الموظفين نحو بذل جهد أكثر من المطلوب" بمتوسط حسابي 6.95 .
- § "يمتلك رؤية واضحة للمستقبل" بمتوسط حسابي 6.89 .
- § "يشجع على حل المشكلات بأساليب متطورة" بمتوسط حسابي 6.89 .
- § "يطلع الموظفين على إجراءات سير العمل أولاً بأول" بمتوسط حسابي 6.87 .
- § "يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب لتحفيز الموظفين" بمتوسط حسابي 6.80 .

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 6.98 وقيمة اختبار T تساوي 7.38 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور. وهذا يشير أن النمط القيادي السائد في الوكالة هو النمط الديمقراطي.

تتفق نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة (أبو عيدة، 2006)، ودراسة (الخطيب، 2004)، ودراسة (الشقحاء، 2003)، ودراسة (العسلي، 1999) فيما يتعلق برئاسة بولتيكنيك فلسطين، من أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، بينما تتعارض مع دراسة (المصري، 2006) من سيادة النمط القيادي الأتوقراطي.

تحليل فقرات المحور الثالث: نمط القيادة الحر أو غير الموجهة

جدول رقم 27: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور نمط القيادة الحر أو غير الموجهة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	يُفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	3.94	-11.59	*0.000	6
2	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب ورغباتهم	4.35	-9.43	*0.000	4
3	يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفين في إنجاز أعمالهم	5.18	-5.12	*0.000	1
4	عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	3.80	-12.35	*0.000	7
5	يتجنب اتخاذ القرارات	3.27	-14.80	*0.000	11
6	يعطي فرصة لبعض موظفيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة	4.50	-8.77	*0.000	3
7	يُتيح الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	4.27	-9.34	*0.000	5
8	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً	3.42	-14.10	*0.000	9
9	يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	4.96	-6.24	*0.000	2
10	يُتيح للموظفين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	2.73	-19.33	*0.000	13
11	لا يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	3.13	-15.59	*0.000	12
12	لا يعمل على تحقيق مطالب ومصالح الموظفين	3.46	-13.07	*0.000	8
13	لا يعمل على مساندة الموظفين في مواجهة الأزمات (المواقف الصعبة)	3.34	-13.74	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	3.87	-18.48	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (27) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفين في إنجاز أعمالهم " يساوي 5.18 وقيمة اختبار T تساوي -5.12 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. ترى الباحثة أن ذلك يعود إلى

أن المدير يسمح للموظفين بحرية إبداء الرأي ومناقشة الأمور التي لها علاقة في العمل لكن لا يعني ذلك المشاركة الكاملة في اتباع الأسلوب الذي يرغب به موظفيه في إنجاز أعمالهم حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ المدير بالسلطة النهائية في كيفية أداء العمل المطلوب وبما يتوافق مع إجراءات وأنظمة المنظمة.

ويبين جدول (27) أن المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يتيح للموظفين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل" يساوي 2.73 وقيمة اختبار T تساوي 19.33- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. حيث أن المدير لا يتيح للموظفين عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل حتى لا يؤدي ذلك إلى التسبب وعدم الانضباط في مواعيد العمل.

يبين جدول رقم (27) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10،11،12،13) سلبية، حيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد نقص عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية ، وهذا يعني على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات ومستوى المعنوية أقل من 0.05 . ، ويتبين فيما يلي فقرات الدراسة لهذا المحور مرتبة تنازلياً :

- § "يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفين في إنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي 5.18
- § "يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي 4.96 .
- § "يعطي فرصة لبعض موظفيه للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي 4.50 .
- § "ينترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب ورغباتهم" بمتوسط حسابي 4.35
- § "يتيح الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة" بمتوسط حسابي 4.27 .
- § "ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل" بمتوسط حسابي 3.94 .
- § "عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم" بمتوسط حسابي 3.80 .
- § "لا يعمل على تحقيق مطالب ومصالح الموظفين" بمتوسط حسابي 3.46 .
- § "لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً" بمتوسط حسابي 3.42 .

- § "لا يعمل على مساندة الموظفين في مواجهة الأزمات (المواقف الصعبة)"
بمتوسط حسابي 3.34
- § "يتجنب اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 3.27 .
- § "لا يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح" بمتوسط حسابي 3.13 .
- § "يتيح للموظفين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل" بمتوسط حسابي 2.73

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.87 وقيمة اختبار T تساوي -18.48 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور. مما يدل على أن النمط القيادي الحر/غير الموجهة غير متبع بالوكالة.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة بما يتعلق بالأنماط القيادية السائدة مع نتائج ما توصلت إليه دراسة (الخطيب، 2004) من غلبت السلوك الديمقراطي على الممارسات الإدارية بنسبة (71.7%)، غير أن هناك بعض الممارسات القليلة التي يغلب عليها الطابع الأتوقراطي من خلال توجيه الموظفين بطريقة فردية وإلقاء اللوم على الموظفين في حالة فشل عمل ما. كما وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشحقاء، 2003) من أن النمط القيادي السائد لدى منظماتهم هو النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي إجمالي (3.85)، يليه النمط المتسلط بمتوسط حسابي (2.80)، يليه النمط الحر بمتوسط حسابي (2.54). كما أظهرت دراسة كلا من (أبو عيدة، 2006)، ودراسة (العسلي، 1999) فيما يتعلق برئاسة بولتيكنيك فلسطين من أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الديمقراطي، يليه النمطان الأتوقراطي والحر. وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2006)، ودراسة (العسلي، 1999) لدى رئاسة جامعة الخليل، الذي يسود بها النمط القيادي الأتوقراطي.

القسم الثالث: البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
تحليل فقرات المحور الأول: سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع.

وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات هذا المحور تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول رقم 28: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تتبنى الوكالة سياسة دعم وتشجيع الموظفين	5.90	-0.61	0.540	1
2	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها الموظفين	5.11	-5.14	*0.000	5
3	يتم مكافئة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً	5.39	-3.18	*0.002	3
4	يتم تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع	5.39	-3.16	*0.002	3
5	يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية	5.48	-2.94	*0.004	2
6	يتم تشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	4.37	-9.25	*0.000	6
7	يوجد لدى الوكالة مقاييس موضوعية للإبداع	3.52	-15.09	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	5.02	-7.02	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (28) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية" يساوي 5.48 وقيمة اختبار T تساوي -2.94 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهريّة وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وتعلل الباحثة أن ذلك يرجع إلى المحافظة على النظام والتمسك بالقواعد والأنظمة السائدة التي تعتبر من أحد المعوقات التي تحول دون ممارسة العمل الإبداعي. إن العمل الإبداعي يقتضي بضرورة توافر المساندة من الأشخاص الذين يعملون معهم أو تحت إشرافهم، ذلك أن غياب المساندة والدعم من قبل المنظمة يؤدي إلى مقاومة العاملين للأفكار أو الحلول الإبداعية المطروحة. (هيجان، 1999)

يبين جدول (28) أن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يوجد لدى الوكالة مقاييس موضوعية للإبداع " يساوي 3.52 وقيمة اختبار T تساوي 15.09- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. تبرر الباحثة ذلك إلى عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

يبين جدول (28) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتبني الوكالة سياسة دعم وتشجيع الموظفين" يساوي 5.90 وقيمة اختبار T تساوي 0.61- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.540 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

ولقد أظهرت نتائج كلاً من: الفقرة الثالثة "يتم مكافئة الموظفين ذو التفكير المتميز لحل المشكلات مادياً ومعنوياً" والفقرة الرابعة "يتم تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع" أن المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين يساوي 5.39 وقيمة اختبار T للفقرة الثالثة 3.18- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.002 بينما قيمة اختبار T للفقرة الرابعة 3.16- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.002 وهما أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين نقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة وهذا يشير إلى غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة، وهناك جهود حثيثة من قبل وكالة الغوث لعقد دورات تدريبية عبر التعليم الإلكتروني (E-Learning) خاصة بتنمية القدرات

الإبداعية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة وقد بدأ العمل بها مع نهاية العام 2008. (مكتب التدريب التابع لدائرة الإدارة في وكالة الغوث، 2008)

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 5.02 وقيمة اختبار $T = -7.02$ والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور. ترى الباحثة أن ذلك يعتبر مؤشر إلى عدم تبني الوكالة لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة.

تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بن مرضاح، 2006) حيث أظهرت بعض النتائج إلى أن مفردات العينة تشجع الموظفين اللاتي يفكرن خارج نطاق اختصاصهن، والذي يقود إلى توسيع مدارك وقدرات وإبداعات الموظفين، كما تتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العواد، 2005) حيث أوضح أن الإدارة لدى منظماتهم تكافئ العاملين ذوي التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً حيث تعتبر الإدارة أن هذا الأسلوب يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية كما ذكرت الدراسة أن هناك توجه لأفراد العينة وبدرجة عالية إلى أن من أهم أساليب تطوير الإبداع أن يتم تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع. وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الفياض، 1995) والتي من أهم نتائجها أن مدراء عينة الدراسة أشاروا إلى أن أكثر الأمور مراعاة عندهم في مجال دعم وتبني الإبداع هو تقديم الحوافز المادية للمبدعين، أما أقل الأمور مراعاة عندهم فهي تقديم الحوافز المعنوية لهم. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسة (مخامرة، الدهان، 1988) والتي من نتائجها أن أغلبية الشركات الأردنية لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية في سبيل الإبداع، ووجدت الدراسة أن الشركات المؤسسة حديثاً هي أفضل من غيرها من الشركات في تقديم الحوافز المادية والمعنوية نتيجة تبنيها لفرسفة إدارية واعية، ويعود ذلك إلى أن الأشخاص القائمين على إدارتها أكثر علماً ومعرفة بالعمل الإداري الحديث وبأهمية الاستفادة من العنصر البشري ومقترحاتهم في أعمالها. بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مخامرة، الدهان، 1988) في أن الإدارة العليا في مؤسساتهم تهتم بالمقترحات الإبداعية التي يقدمونها حيث يزداد الاهتمام كلما زاد رأس مال الشركة. ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (صقر، 1993) والتي أظهرت

أن العاملين في هذه المؤسسات يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات على الإبداع.

تحليل المحور الثاني: ما ينطبق على مديرك المباشر في العمل فيما يتعلق بتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

جدول رقم 29: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

ما ينطبق على مديرك المباشر في العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تشجيع المدير المنافسة بين الموظفين بهدف التوصل لأفكار جديدة	5.90	-0.54	0.587	4
2	للتفكير المتجدد لدى المدير أثره في ظهور بواكر إبداعية بين المرؤوسين	6.04	0.22	0.828	2
3	تفهم المدير طبيعة الإبداع من حيث احتياجها لصبر ومعرفة وحماس يسهل تنفيذ المقترحات الإبداعية	5.99	-0.03	0.976	3
4	تمتع المدير بالمرونة في الأفكار يعمل على إظهار أفكار وإبداعات جديدة	6.46	2.66	0.009	1
جميع فقرات المجال معاً					
		6.10	0.63	0.528	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (29) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تمتع المدير بالمرونة في الأفكار يعمل على إظهار أفكار وإبداعات جديدة" يساوي 6.46 وقيمة اختبار T تساوي 2.66 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. ترى الباحثة أن تمتع المدراء بمرونة التفكير وعدم التصلب أمام المشاكل يقود إلى ظهور بواكر إبداعية بين العاملين

يبين جدول (29) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تشجيع المدير المنافسة بين الموظفين بهدف التوصل لأفكار جديدة" يساوي 5.90 وقيمة اختبار T تساوي -0.54 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.587 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه

الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

يبين جدول (29) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " للتفكير المتجدد لدى المدير أثره في ظهور بوادر إبداعية بين المرؤوسين " يساوي 6.04 وقيمة اختبار T تساوي 0.22 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.828 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة. ويرجع ذلك إلى أن هناك أهمية للتفكير المتجدد لدى المدير حيث يساعد الموظفين على الخروج عن التفكير بالطرق التقليدية وتقديم أفكار ومقترحات جديدة

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 6.10 وقيمة اختبار T تساوي 0.63 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.528 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه المحور يقترب من القيمة المتوسطة.

تعزو الباحثة أن تفهم طبيعة الإبداع من حيث احتياجها للصبر والمعرفة والحماس، وتشجيع العاملين على التفكير المتجدد، ووجود نوعية من المدراء تخلق تنافس بين العاملين وتمتلك فكراً متجدداً، يعتبر من المؤثرات الإيجابية على تشجيع الإبداع وتنفيذه.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مخامرة، الدهان، 1988) من أن وجود تنظيم إداري في الشركات الأردنية يتمتع بمرونة كافية للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، ويتفهم طبيعة عملية الإبداع لدى العاملين، ويوفر رؤساء قادرين على التفكير المتجدد، ويشجعون التنافس بين المرؤوسين، هو أفدر على تشجيع وتطوير الإبداع من غيره من أنواع التنظيم الأخرى.

تحليل المحور الثالث: ما ينطبق عليك شخصياً - الطلاقة

جدول رقم 30: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور ما ينطبق عليك شخصياً - الطلاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	التمتع بالمهارة الكافية في النقاش والحوار	6.97	7.19	*0.000	3
2	توفر المهارة الكافية التي تمكن من إمتلاك الحجة والقدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	7.15	8.89	*0.000	2
3	التمتع بحرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لمديري في العمل	6.90	6.23	*0.000	4
4	التمتع بالمقدرة على إظهار روح المبادرة لإنجاز المهام بدون انتظار توجيهات من قبل الغير	7.45	10.78	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.12	9.27	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (30) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "التمتع بالمقدرة على إظهار روح المبادرة لإنجاز المهام بدون انتظار توجيهات من قبل الغير" يساوي 7.45 وقيمة اختبار T تساوي 10.78 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. تعلق الباحثة إلى أن ذلك يرجع إلى تعزيز روح المثابرة لدى العاملين في حل المشكلات نابع من منطلق المسؤولية الذاتية وذلك من خلال النظر لهذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية وليست عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

يبين جدول (30) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "التمتع بحرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لمديري في العمل" يساوي 6.90 وقيمة اختبار T تساوي 6.23 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول

هذه الفقرة. تيرر الباحثة ذلك إلى أن هناك ثقة متبادلة بين المدير والعاملين حيث يتم استقبال الأفكار المطروحة بصدر رحب وعدم إظهار الضيق عند طرح الأفكار حتى لو كانت مخالفة أو معارضة للرأي.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 7.12 وقيمة اختبار T تساوي 9.27 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور.

وتتعارض هذه الدراسة مع ما توصلت إليه كلاً من دراسة (الشحقاء، 2003)، ودراسة (رضاء، 2003) إلى أن عنصر الطلاقة يمارس بصورة متوسطة بشقيها، وهما تمتع العاملين في منظماتهم بحرية التعبير عن الرأي، وكذلك طرح أفكارهم ومقترحاتهم حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل.

تحليل المحور الثالث: ما ينطبق عليك شخصياً - القدرة على التحليل

جدول رقم 31: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

ما ينطبق عليك شخصياً - القدرة على التحليل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	اتخاذ القرارات وفقاً لأسس مدروسة وليس بشكل عشوائي	7.74	13.88	*0.000	2
2	التمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة	7.52	11.80	*0.000	3
3	السعي للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء في العمل عند التكليف بعمل جديد	7.76	13.68	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.68	14.78	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (31) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "السعى للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء في العمل عند التكليف بعمل جديد" يساوي 7.76 وقيمة اختبار T تساوي 13.68 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا يؤكد أنه عندما يتم تكليف الموظف بعمل جديد فإنه يسعى جاهداً للحصول على المعلومات اللازمة والتي يحتاجها لإنجاز العمل الموكل إليه خاصة أن معظم الخدمات التي تقدمها وكالة الغوث تتطلب الحصول على إحصائيات ومعلومات مفصلة في سبيل تقديم تلك الخدمات.

يبين جدول (31) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " التمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة " يساوي 7.52 وقيمة اختبار T تساوي 11.80 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة، ويشير ذلك إلى أن أفراد المجتمع يميلون إلى تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 7.68 وقيمة اختبار T تساوي 14.78 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشقحاء، 2003) حيث يرى العاملین بالمديرية أنهم لا يتخذون القرارات بشكل عشوائي بل وفقاً لأسس مدروسة، كما أنهم عادة ما يسعون للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منهم بعمل جديد حيث يمارسون ذلك بمستوى عال.

تحليل المحور الثالث: ما ينطبق عليك شخصياً - الحساسية للمشكلات

جدول رقم 32: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

ما ينطبق عليك شخصياً - الحساسية للمشكلات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	الشعور بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	7.09	7.41	*0.000	1
2	تشجيع العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات	7.07	6.91	*0.000	2
3	امتلاك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها والقيام بالتخطيط لمواجهتها	6.91	6.41	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.02	8.02	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "الشعور بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل" يساوي 7.09 وقيمة اختبار T تساوي 7.41 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة، هذا يشير إلى أن عينة الدراسة يشعرون بالمتعة والإثارة عند التعامل مع مشكلات العمل من منطلق البحث عن حلول بديلة بسرعة وبأقل قدر من التأخير والجهود

يبين جدول (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تشجيع العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات" يساوي 7.07 وقيمة اختبار T تساوي 6.91 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. يرجع ذلك إلى توفر العديد من الوسائل الإبداعية الجماعية والتي تستخدم من قبل العاملين والتي تقود لحل المشكلات واتخاذ القرارات خاصة إذا تم اختيار أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم، حيث تقوم الوكالة بعقد لجان من مختلف الدوائر كل حسب طبيعة المشكلة، وتبادر اللجنة بطرح

البدائل ووضع المعايير المناسبة التي تمكنهم من المقارنة بين هذه الحلول ومن ثم اختيار الحل الأمثل وعرضها على الجهات العليا لإبداء الرأي والتوجيه. (من خبرة الباحثة في عملها بوكالة الغوث) يبين جدول (32) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "امتلاك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها والقيام بالتخطيط لمواجهةها" يساوي 6.91 وقيمة اختبار T تساوي 6.41 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وتعلل الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة قد واجهوا العديد من المشكلات، فطبيعة عمل وكالة الغوث قائم على تقديم المساعدات والخدمات الإنسانية لشريحة كبيرة من المجتمع، ونتيجة للقيود والمعوقات التي تواجهها المنظمة والناجمة عن تدهور الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي مما وضع أعباء أكبر على المدراء والموظفين الناتجة عن نقص الموارد والإمكانيات التي تقدم من قبل الدول المانحة، ومع ذلك تتكاتف الجهود لقهز هذه الظروف ومحاولة حلها بطريقة أو بأخرى سواء من خلال الخبرات والتجارب السابقة أو عن طريق الإبداع والابتكار، وقد أدت هذه الأساليب المتبعة إلى نتائج إيجابية في التعامل مع هذه المشكلات، وقادت إلى تطوير قدراتهم على إدارة النشاطات بما في ذلك تقييم الاحتياجات والتخطيط والمراقبة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 7.02 وقيمة اختبار T تساوي 8.02 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور.

وقد بررت الباحثة ذلك من أن احتياج الوكالة لإدارة مواردها الشحيحة بشكل أكثر فعالية والإستفادة من موظفي الخدمات المباشرة إلى أقصى حد ممكن، لهذا أعطت مساحة للموظفين كي يقترحوا ويطبّقوا طريق جديد وأفضل في تصميم النشاطات وتقديم الخدمات بناء على الاحتياجات، هذا كله من أجل إعطاء الدول والجهات المانحة ضمانات أفضل بأنه يتم استخدام الأموال التي يقدموها على أفضل وجه، وهذا يحتاج إلى المشاركة الفعالة والتشاور وتنسيق التخطيط الذي يؤدي إلى أسلوب متكامل لتوفير الخدمات ذات الصلة وتحسين العمليات بشكل مستمر.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (بن مرضاح، 2007)، ودراسة (العواد، 2005) حيث أن عينة الدراسة تميل إلى تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق في حل المشكلات وبررت الباحثة سبب الإتفاق أن الأسلوب الجماعي يعتبر واحد من أفضل الأساليب الإبداعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات خاصة إذا ما تم اختيار أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً وتهيأت الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم، وهذا يعتبر فرصة لإشراك العاملين بهدف تعليمهم وتنمية قدراتهم الإبداعية.

تحليل المحور الثالث: ما ينطبق عليك شخصياً - الخروج عن المؤلف

جدول رقم 33: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

ما ينطبق عليك شخصياً - الخروج عن المؤلف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	تفضيل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين	6.58	3.95	*0.000	4
2	التشجيع على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها	6.88	6.19	*0.000	2
3	رفض الرتابة (الروتين) في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير	6.80	4.80	*0.000	3
4	المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد في إبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة وترفع مستوى الأداء	7.56	11.57	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	6.95	8.56	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يبين جدول (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد في إبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة وترفع مستوى الأداء" يساوي 7.56 وقيمة اختبار T تساوي 11.57 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ما تقوم به وكالة الغوث من عقد دورات تدريبية لموظفيها من أجل رفع كفاءتهم ومهاراتهم الوظيفية وبين آراء العينة من أن هذه الدورات تعزز من قدراتهم ومعارفهم وتساعدهم على إبداع وإبتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

يبين جدول (33) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تفضيل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين" يساوي 6.58 وقيمة اختبار T تساوي 3.95 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 6.95 وقيمة اختبار T تساوي 8.56 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور.

تبرر الباحثة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرفضون الروتين ويفضلون الخروج عن التقليد والمحاكاة ويميلون إلى حب التغيير والتجريب ويحاولون دوماً التفكير بطرق جديدة في العمل من خلال تصور بدائل للتعامل مع المشكلات، كما يميلون إلى التعامل مع المواقف التي تثير في نفوسهم البحث عن حلول وينجذبون للأمور التي تحتاج إلى تحليل وتقييم وهذا يساعدهم على تحسين العمليات بصورة مستمرة وتقديم البرامج بطرق مبتكرة.

تنفق هذه الدراسة مع دراسة (رضاء، 2003) حيث أظهرت نتائجها أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وإبتكار أساليب حديثة وترفع من مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية بالمطار، كما يحرص العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم. كما تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بن مرضاح، 2007)، و(الشقهاء، 2003) من حيث رغبة مفردات العينة بالإبتعاد عن الروتين واستخدام الأساليب والأفكار الجديدة في أداء العمل.

القسم الثالث:

تحليل المحور الرابع: معوقات الإبداع لدى العاملين

جدول رقم 34: المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور

معوقات الإبداع لدى العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1	الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحد	6.08	0.47	0.637	2
2	تشكل الفوارق الكبيرة في أعمار الموظفين عقبة في سبيل الإبداع	4.92	-6.42	*0.000	5
3	يتجنب الفرد عادةً الأفكار التي يعتقد أن الآخرين يمكن أن يرفضوها أو يقوموا بانتقادها	6.16	1.01	0.312	1
4	ضعف الإيمان والثقة من قبل المدراء بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات	5.82	-0.98	0.327	3
5	يعود عدم الرغبة في الإبداع لأسباب شخصية	4.96	-5.79	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	5.59	-3.92	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يعود عدم الرغبة في الإبداع لأسباب شخصية" يساوي 4.96 وقيمة اختبار T تساوي -5.79 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. تبرر الباحثة ذلك إلى أن العاملون في وكالة الغوث لا يرون أن هناك أسباباً شخصية تجعلهم يخافون الإبداع.

يبين جدول (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتجنب الفرد عادةً الأفكار التي يعتقد أن الآخرين يمكن أن يرفضوها أو يقوموا بانتقادها" يساوي 6.16 وقيمة اختبار T تساوي 1.01 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.312 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

يبين جدول (34) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر" يساوي 6.08 وقيمة اختبار T تساوي 0.47 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.637 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يزيد عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المحور تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 5.59 وقيمة اختبار T تساوي -3.92 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقل عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المحور.

ترى الباحثة أن أفراد المجتمع لا يأخذون الفشل أو الخوف من رفض مقترحاتهم بأهمية، بل يعتبرونه دافعاً لمواصلة الجهد من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافهم وإبداعاتهم، ويعود ذلك لشعورهم بالاستقلالية والثقة في آرائهم، وعدم الاهتمام بآراء الآخرين عنهم أو انتقاداتهم، بحيث أنهم لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل بل يعتبرونها أحد نجاحاتهم من خلال الاستفادة من هذه الدروس في كل محاولة جديدة. كما يتوفر لديهم قيادات تشجعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية من خلال قبول وجهات نظرهم مهما تباينت أفكارهم وأساليبهم في النظر للمشكلات التي تواجههم، كما أنهم يحصلون على الدعم والمشورة عند الحاجة من قبل الإدارة العليا.

تتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسة (العواد، 2005) حيث أظهرت الدراسة أن أحد أهم المعوقات التي تحد من عملية الإبداع لدى العاملين هو ضعف الإيمان من قبل الرؤساء بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ويفسر ذلك بأن الأجهزة والمنظمات ذات الطبيعة العسكرية تتوفر فيها المركزية بدرجة عالية مما لا يسمح بدرجة كبيرة بإبداع أفرادها وإشراكهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات. كما وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة (مخامرة، الدهان، 1988) حيث وجدت الدراسة أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع في نظر العاملين هو الخوف من الفشل والتي تقود إلى إحجام العاملين من التقدم بمقترحات إبداعية.

فرضيات الدراسة:

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

تقوم الدراسة على عدة فرضيات سترتكز عليها في الدراسة وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد (الأتوقراطي، الديمقراطي، الحر/غير الموجهة) لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) و تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأتوقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).

جدول رقم 35: معامل الارتباط بين النمط القيادي الأتوقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	-0.121	0.052
ما ينطبق على مديرك المباشر	-0.153	*0.019
ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	-0.271	*0.000
ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	-0.218	*0.002
ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	-0.104	0.080
ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	-0.172	*0.010
جميع المحاور معاً	-0.217	*0.002

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الأتوقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) يساوي -0.217، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأتوقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).

ولذلك سوف يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة بين النمط القيادي الأتوقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأتوقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. وتعلل الباحثة ذلك إلى أن النمط القيادي الأتوقراطي قد يقلل من مستوى الإبداع لدى العاملين لأن الخصائص، التي يتميز بها هذا النمط لا يؤدي إلى توفر البيئة المناسبة لتنمية الإبداع، فالأفراد العاملين قد يتعرضون للإحباط نتيجة انعدام الثقة بينهم وبين رؤسائهم، خاصة القادة الذين يهتمون بالإشراف المباشر، وبتقديم الإرشادات والتوجيهات للعاملين عن الكيفية التي ينبغي أن ينجز بها العمل، وتركيز السلطة في أيديهم بحيث يقوم المدير باتخاذ معظم القرارات المهمة ولا يسمح للعاملين بفرصة للإشتراك في هذه القرارات، فمن المحتمل ألا يحدث السلوك الإبداعي في ظل هذه المعطيات القيادية لأنهم سوف يحرمون الموظفين من تحقيق حاجتهم الشخصية المتمثلة في تحقيق الذات، إنه من غير

المعقول أن يقوم المدير باستخدام أسلوب التوجيه والضبط والرقابة في أغلب الأوقات ثم يتوقع من العاملين بتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.

2.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)

جدول رقم 36: معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	0.451	*0.000
ما ينطبق على مديرك المباشر	0.507	*0.000
ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.498	*0.000
ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	0.525	*0.000
ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.443	*0.000
ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.430	*0.000
جميع المحاور معاً	0.619	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) يساوي 0.619، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).

وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. وتعلل الباحثة ذلك إلى أن القيادة الديمقراطية تأخذ بالإعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات، وإشراكهم في تخطيط العمل، وإعطائهم الفرصة للإعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل،

وتعتبر هذه السلوكيات من الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع، كما أنه عندما يولي القائد الثقة بالعاملين فإن ذلك سيساعد على تهيئة البيئة المناسبة لتنمية التفكير والأداء الإبداعي، مما يساعد على رفع روحهم المعنوية ويؤدي إلى تحقيق ما يصبون إليه من التقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

2.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) و تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)

جدول رقم 37: معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	-0.124	*0.046
ما ينطبق على مديرك المباشر	-0.159	*0.015
ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	-0.150	*0.021
ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	-0.150	*0.020
ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	-0.073	0.160
ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	-0.005	0.471
جميع المحاور معاً	-0.147	*0.022

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

يبين جدول (37) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) يساوي -0.147، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.022 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا).

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر/غير الموجهة وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. وتعلل الباحثة ذلك إلى أن النمط القيادي الحر/غير الموجهة، قد يقلل من مستوى الإبداع لدى العاملين لأن

الخصائص والسمات التي يتميز بها هذا النمط لا تؤدي إلى توفر البيئة المناسبة لتنمية الإبداع. فالنمط القيادي الذي يمارسه المدير مع العاملين، له تأثيره على تشجيع أو تثبيط التفكير والعمل الإبداعي والإبتكاري لديهم، حيث من المحتمل ألا تتوفر الثقة بين المدير وموظفيه مما يعيق بدوره العمل الإبداعي لديهم.

بصورة عامة يبين جدول (38) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) و تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين يساوي 0.217، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد (الديمقراطي) لدى مدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف).

جدول رقم 38: معامل الارتباط بين النمط القيادي السائد وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	0.171	*0.010
ما ينطبق على مديرك المباشر	0.175	*0.008
ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.090	0.112
ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	0.143	*0.026
ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.213	*0.002
ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.197	*0.004
جميع المحاور معاً	0.217	*0.001

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

ومن هذا المنطلق سوف يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وقبول الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.

وتشير الباحثة أن المدراء يقع على عاتقهم أن يستخدموا الأساليب القيادية الملائمة والتي تعزز التفكير والعمل الإبداعي، والحرص على الإهتمام بما لدي العاملين من أفكار إبداعية وإبتكارية

مما يساعد على إيجاد حلول لمشكلات العمل والإنتاجية، بما يتلاءم مع طبيعة الظروف والمواقف الإدارية السائدة، وبما يتناسب والمتغيرات المتجددة.

الفرضية الرئيسية الثانية

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا)

يبين جدول (39) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين معوقات الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) يساوي -0.012 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.434 وهي أكبر من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا). تشير الباحثة إلى أن هذه الدراسة قد قامت بدراسة بعض متغيرات معوقات الإبداع، بينما هناك متغيرات أخرى مثل اللوائح أو المناخ التنظيمي المتبع داخل المنظمة والتي لم يتم أخذها بعين الاعتبار.

جدول رقم 39: معامل الارتباط بين معوقات الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

المحور	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع	-0.062	0.202
ما ينطبق على مدير ك المباشر	-0.097	0.093
ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة	0.056	0.222
ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل	-0.009	0.452
ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات	0.109	0.069
ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف	0.048	0.258
جميع المحاور معاً	-0.012	0.434

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (40).

جدول رقم 40: اختبار T لمتغير الجنس

اختبار T		اختبار ليفين Levene's Test		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.411	-0.824	0.257	1.293	نمط القيادة الأتوقراطي
0.987	-0.017	0.398	0.716	نمط القيادة الديمقراطي
0.848	0.192	0.093	2.849	نمط القيادة الحر
0.673	0.423	0.244	1.368	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
0.948	-0.065	0.734	0.116	ما ينطبق على مديرك المباشر
0.378	-0.884	0.683	0.167	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة
0.096	-1.672	0.809	0.059	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل
0.755	-0.313	0.551	0.357	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات
0.261	-1.127	0.777	0.080	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف
0.626	-0.488	0.956	0.003	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
0.273	1.099	0.571	0.323	معوقات الإبداع لدى العاملين

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (40) يمكن استنتاج ما يلي:

باستخدام حسب اختبار ليفين (Levene's Test) لمعرفة ما إذا كان تبايننا المجتمعيين (الذكور والإناث) متجانسين تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار ليفين وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فبذلك يمكن استنتاج أن تبايني المجتمعيين متجانسان.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في جميع الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك تحقيق للمساواة والعدالة بين الموظفين ووجود مشاركة فعالة لكلا الجنسين من خلال إعطاء فرص متساوية في التدريب المهني والترقية والمشاركة في صنع القرار، وهناك مبادرة من قبل وكالة الغوث لتبني سياسات النوع الاجتماعي عن طريق خلق بيئة عمل داعمة للمرأة تمكنها من تحسين وضعيتها، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات وتقديم الأفكار والمقترحات، وتطوير مستوى الأداء المهني (التطوير التنظيمي لوكالة الغوث-التقرير ربع السنوي، 2008)

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الفئة العمرية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (41).

جدول رقم 41: اختبار تحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
.221	1.481	نمط القيادة الأتوقراطي
.987	.046	نمط القيادة الديمقراطي
.753	.400	نمط القيادة الحر
.149	1.797	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
.585	.649	ما ينطبق على مدير المباشرة
.082	2.272	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة
.285	1.272	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل
.301	1.227	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات

.593	.636	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المؤلف
.354	1.090	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
.127	1.927	معوقات الإبداع لدى العاملين

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (41) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لكل مجال من مجالات الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. وتبرر الباحثة ذلك إلى أنه يتم اختيار العاملين لتولي مناصبهم، للأولئك القادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة، وامتلاكهم المقومات الأساسية والضرورية للتعامل مع الآخرين، وتحسين الإنتاجية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (42).

جدول رقم 42: اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
.638	.635	نمط القيادة الأتوقراطي
.923	.227	نمط القيادة الديمقراطي
.320	1.182	نمط القيادة الحر
.542	.777	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
*.032	2.704	ما ينطبق على مديرك المباشر
.648	.622	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة

.676	.582	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل
.856	.333	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات
.666	.596	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف
.554	.759	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
.885	.289	معوقات الإبداع لدى العاملين

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (42) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.032 لمجال " ما ينطبق على مديرك المباشر" وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى المؤهل العلمي لهذا المجال.

أما بالنسبة إلى مجالات الدراسة الأخرى فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لتلك المجالات. أي أن متغير المؤهل العلمي غير مؤثر لتلك المجالات.

تم استخدام اختبار بونفيروني Bonferroni لمقارنة متوسطي كل مؤهلين من مؤهلات الدراسة وذلك لمجال " ما ينطبق على مديرك المباشر".

جدول (43) يوضح الفرق بين متوسطي كل مؤهل من مؤهلات الدراسة للعاملين والقيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة.

جدول رقم 43: مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب المؤهل العلمي لمجال

" ما ينطبق على مديرك المباشر"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	المؤهل	المجال
*0.046	2.39	8.13	دبلوم متوسط فأقل	ما ينطبق على مديرك
		5.74	ماجستير	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (43) تبين أنه بالنسبة لمجال "ما ينطبق على مديرِك المباشر" تبين أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي العاملين من حملة "دبلوم متوسط فأقل" و "ماجستير" تساوي 0.046 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 2.39، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح حملة "دبلوم متوسط فأقل" وهذا يعني أن الموافقة على مجال "ما ينطبق على مديرِك المباشر" كانت أكبر لدى حملة "دبلوم متوسط فأقل" وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من حملة "الدبلوم المتوسط فأقل" غالباً ما تتفصم الخبرة العلمية وقد يحتاجون إلى المزيد من المعلومات أو القدرات أو المهارات الفنية لهذا يرون أن مدرائهم ذوي الخبرة يقدمون لهم المعلومات الضرورية وكل الدعم والاستشارة مما يشجعهم على تطوير أفكارهم أو الحلول وهذا يقود إلى الشعور أن مثل هذا الدعم سوف يحفزهم لطرح المزيد من الأفكار والحلول الإبداعية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (44).

جدول رقم 44: اختبار تحليل التباين لمتغير الدائرة التي يعمل بها الموظف

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
*.003	2.678	نمط القيادة الأتوقراطي
.630	.810	نمط القيادة الديمقراطي
.158	1.441	نمط القيادة الحر
.263	1.242	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
.210	1.333	ما ينطبق على مديرِك المباشر
.146	1.471	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة
.318	1.161	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل

.631	.809	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات
.374	1.087	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف
.767	.669	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
.070	1.730	معوقات الإبداع لدى العاملين

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (44) يمكن استنتاج ما يلي:
لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.003 لمجال " نمط القيادة الأتوقراطي " وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف لهذا المجال.

أما بالنسبة إلى مجالات الدراسة الأخرى فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وذلك لتلك المجالات. أي أن متغير الدائرة التي يعمل بها الموظف غير مؤثر لتلك المجالات.

تم استخدام اختبار بونفيروني Bonferroni لمقارنة متوسطات الدوائر التي يعمل بها الموظفون بها وذلك لمجال "نمط القيادة الأتوقراطي".

جدول رقم 45: مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	الدائرة	المجال
*0.015	1.99	6.05	الخدمات الاجتماعية	نمط القيادة الأتوقراطي
		4.06	مكتب مدير المكتب الإقليمي	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (45) تبين أنه بالنسبة لمجال "نمط القيادة الأتوقراطي" أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي العاملين في دائرتي "الخدمات الاجتماعية"

و"مكتب مدير المكتب الإقليمي" تساوي 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 1.99، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح "دائرة الخدمات الإجتماعية" وهذا يعني أن الموافقة على مجال "تمت القيادة الأتوقراطي كانت أكبر لدى موظفي دائرة " الخدمات الإجتماعية " وتعزو الباحثة ذلك إلى قبول المسائلة والمحاسبة فيما يتعلق بتحقيق النتائج المخطط لها، حيث يعتمد توفير الخدمات في هذه الدائرة على الموظفين وخصوصاً أولئك الذين يعملون بشكل مباشر مع اللاجئين.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الخبرة في العمل.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الخبرة في العمل وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (46).

جدول رقم 46: اختبار تحليل التباين لمتغير الخبرة في العمل

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
.072	2.377	نمط القيادة الأتوقراطي
.511	.772	نمط القيادة الديمقراطي
*.006	4.224	نمط القيادة الحر
*.022	3.287	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
.112	2.023	ما ينطبق على مديرك المباشر
*.031	3.031	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة
.251	1.377	ما ينطبق عليك شخصياً: القدرة على التحليل
.238	1.421	ما ينطبق عليك شخصياً: الحساسية للمشكلات
.990	.039	ما ينطبق عليك شخصياً: الخروج عن المألوف
.051	2.640	البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة
.951	.115	معارف الإبداع لدى العاملين

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (46) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الخبرة في العمل وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.006، 0.022، 0.031 لكل من "نمط القيادة الحر"، "سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع" و "ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة"، على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الخبرة في العمل لهذه المجالات.

أما بالنسبة إلى مجالات الدراسة الأخرى فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بالمكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) تعزى إلى الخبرة في العمل وذلك لتلك المجالات. أي أن متغير الخبرة في العمل غير مؤثر لتلك المجالات.

تم استخدام اختبار بونفيروني Bonferroni لمقارنة متوسطات متغير الخبرة في مجال العمل وذلك لمجالات من "نمط القيادة الحر"، "سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع" و "ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة"

جدول (47) يوضح الفرق بين متوسطات متغير الخبرة في مجال العمل للعاملين والقيمة

الاحتمالية (Sig.) المقابلة

جدول رقم 47: مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب الخبرة في العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
*0.010	1.25	4.67	أقل من 5 سنوات	نمط القيادة الحر
		3.42	من 10 سنوات إلى أقل من 16 سنة	
*0.011	-1.51	3.94	أقل من 5 سنوات	سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع
		5.45	16 سنة فأكثر	
*0.009	-1.32	6.06	أقل من 5 سنوات	ما ينطبق عليك شخصياً: الطلاقة
		7.38	16 سنة فأكثر	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (47) تبين أنه بالنسبة لمجال " نمط القيادة الحر " أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و من 10 سنوات إلى أقل من 16 سنة تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 1.25، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا يعني أن الموافقة على مجال " نمط القيادة الحر " كانت أكبر لدى الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. تبرز الباحثة ذلك أن المدراء يريدوا مساعدة موظفيهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم بالاعتماد على أنفسهم مما يكسبهم خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج، وكذلك يساعدهم على بذل قصارى جهدهم لإثبات حسن ثقة المدير بهم.

وتبين كذلك أنه بالنسبة لمجال " سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع " أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و 16 سنة فأكثر تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 1.51-، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح الموظفين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر وهذا يعني أن الموافقة على مجال " سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع " كانت أكبر لدى الموظفين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر. وتعزو الباحثة ذلك إلى إمتلاكهم رؤية أوضح وأعمق بحكم خبرتهم الواسعة في مجال عملهم في وكالة الغوث

وتبين كذلك أنه بالنسبة لمجال " الطلاقة " أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و 16 سنة فأكثر تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 1.32-، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح الموظفين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر وهذا يعني أن الموافقة على مجال " الطلاقة " كانت أكبر لدى الموظفين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر. تبرز الباحثة هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات الأعلى يحكمون على امتلاكهم المهارات الكافية للنقاش والحوار والقدرة على إقناع الآخرين وطرح المقترحات والأفكار وإظهار روح المبادرة من واقع خبراتهم المرتفعة التي تجعلهم يمتلكون هذه القدرات وبالتالي فهم يحكمون بناء على قياسهم أنفسهم.

الفصل السابع: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. 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 من خلال توفر روح المشاركة بين المدراء والموظفين في الأونروا، وذلك بالسماح لهم بالاستفسار في أمور العمل، وتشجيع الموظفين على تحسين أساليب العمل وتميئتها، لكن لا يعني ذلك المشاركة الكاملة في اتباع الأسلوب الذي يرغب به موظفيه في إنجاز أعمالهم حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ المدير بالسلطة النهائية في كيفية أداء العمل المطلوب وبما يتوافق مع إجراءات وأنظمة المنظمة.
2. عدم اتباع النمط القيادي الأتوقراطي داخل الوكالة بشكل ملموس حيث أن عينة الدراسة لا ترى وجود للنمط الأتوقراطي لدى مدراءهم بنسبة كبيرة، على الرغم من اتباع هذا النمط لدى بعض الدوائر ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل ونطاق الإشراف المتبع داخل هذه الدوائر.
3. عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع وتبني الإبداع بصورة واضحة ولمموسة، وغياب المساندة والدعم من قبل المنظمة نتيجة المحافظة على النظام والتمسك بالقواعد والأنظمة السائدة وهذا يعتبر من أحد المعوقات التي تحول دون ممارسة العمل الإبداعي. فمن خلال النتائج لوحظ أنه لا يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة باختلاف مستوياتهم الإدارية، وبما أن العمل الإبداعي يقتضي بضرورة توافر المساندة من الأخص الذين يعملون تحت إشرافهم، وإلا سيؤدي إلى مقاومة العاملين للأفكار أو الحلول الإبداعية المطروحة.
4. عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
5. غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

6. وجدت الدراسة بأن العاملين لا يرون لمعيقات الإبداع من وجهة نظرهم أي أثر سلبي على قدرتهم على الإبداع حيث أنهم يعتبرون الفشل أو الخوف من رفض مقترحاتهم، دافعاً لمواصلة الجهد للوصول إلى تحقيق أهدافهم وإبداعاتهم، ويعود لشعورهم بالاستقلالية والثقة في آرائهم، حيث أنهم لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل بل يعتبرونها أحد نجاحاتهم من خلال الاستفادة من هذه الدروس في كل محاولة جديدة.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الخبرة).
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، وإلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

ثانياً: التوصيات :

بناء على النتائج السابقة توصي الباحثة بالآتي:

1. تعزيز السير على خطى النمط القيادي الديمقراطي من خلال إتباع سياسة تتبنى مبدأ اللامركزية والتفويض في الصلاحيات، لضمان توفير البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين، وتقديم الحاجات التدريبية للمساعدة في تطوير الأنماط القيادية الأخرى إلى النمط الديمقراطي.
2. تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين، وتوسيع فرص النمو واكتساب الخبرة بين العاملين في المنظمة.
3. وجوب توافر نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية، مع ضرورة وجود نظام رقابي فعال وإيجابي للوصول إلى تحقيق توازن بين أهداف كلاً من المنظمة والعاملين فيها وبين المنظمة والبيئة التي نشأت فيها.
4. العمل على توفير الإمكانيات المادية اللازمة ورصدها لتقديم الحوافز المادية للمبدعين في مختلف مستوياتهم الإدارية ومواقعهم، وتجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتبنيه، وفي جعل الإبداع مجالاً لتنافس العاملين في المنظمة.
5. ضرورة رفع مستوى الإبداع لدى العاملين من خلال تدعيم ومساندة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية وخلق الحالة الإبداعية وتطوير الموجود.

6. ينبغي تشكيل فرق تتألف من أشخاص غير متماثلين في أفكارهم واهتماماتهم وأعمارهم، خصوصاً في المجالات التي تتطلب إنجاز العمل بواسطة تكوين فرق أو جماعات.
7. ضرورة الإهتمام بالإبداع وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع وخاصة في مجال الطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.
8. على الرغم من قيام وكالة الغوث بمبادرة لعقد دورات تدريبية تعنى بالإبداع، لكنني أشدد على ضرورة إشراك المدراء في الدورات التدريبية المتعلقة بأساليب تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وكيفية التعامل معهم، مع أهمية عقد حلقات تدريبية خاصة بكيفية إدارة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين على حد سواء.
9. العمل على خلق مناخ إنتاجي، بحيث يحقق توازن بين العلاقات الإنسانية، وعدم تجاهل أو التقليل من المعايير الإبداعية في مجال العمل.
10. ضرورة تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية والإبتكارية عمداً، والعمل على تشجيع وتطبيق تلك الأساليب بشكل واضح ومخطط خصوصاً في عمليات التوظيف، واختيار الأدوار الإدارية.

دراسات مستقبلية

1. القيام بدراسات حول المناخ التنظيمي داخل المنظمة وذلك لإدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي ولاستثمار الإبداعات الممكنة.
2. إجراء مزيد من الدراسات في مجال العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي من خلال توظيف المدخل السلوكي للقيادة.
3. أثر المتغيرات الهيكلية في التنظيم المتعلقة بمدى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى جموده على السلوك الإبداعي الفردي للعاملين وذلك في مؤسسات القطاعين العام والخاص.
4. دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.
5. دراسة واقع الإبداع وأساليب تطويره.
6. دراسة أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين.

ملحق الدراسة

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمته وبركاته ،،

الاستبانة التي بين يديك هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بعنوان :

أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة متمنية توشي الدقة والموضوعية، كما أتمنى عليكم إعطائها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستدون ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتعاونكم وحسن استجاباتكم

الباحثة
لينا عبد الرحيم

القسم الأول: بيانات عامة

الغرض من هذا الجزء هو معرفة المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم.
(الرجاء وضع علامة (X) أمام المربع المناسب لك)

1. الفئة العمرية :

..	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40	..
..	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	..

2. الجنس:

..	ذكر	أنثى	..
----	-----	------	----

3. المؤهل العلمي:

..	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس أو ما يعادلها	..
..	دبلوم عالي	ماجستير	..
..	دكتوراه		..

4. الدائرة التي تعمل بها:

..	التعليم	..	الصحة	..	برنامج الطوارئ	..	الخدمات الإجتماعية	..
..	الإدارة	..	المالية	..	برنامج خلق فرص عمل	..	الهندسة والبنية التحتية	..
..	التوريدات	..	صحة البيئة	..	مكتب مدير المكتب الإقليمي	..	برنامج القروض الصغيرة	..

5. عدد سنوات الخدمة في الوكالة:

..	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	..
..	من 10 سنوات إلى أقل من 16 سنة	16 سنة فأكثر	..

6. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال عملك:

..	1 - 3 دورات	..	4 - 6 دورات	..	7 دورات فأكثر	..
----	-------------	----	-------------	----	---------------	----

7. عدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك:

..	لا يوجد	أقل من 5 موظفين	..
..	من 5 إلى أقل من 10 موظفين	من 10 إلى أقل من 15 موظفًا	..
..	15 موظفًا فأكثر		..

8. الدرجة الوظيفية

..	12 - 14	..	15 - 17	..	18 - 20	..
----	---------	----	---------	----	---------	----

القسم الثاني: الأنماط القيادية السائدة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على نوع النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمة ويتكون المقياس من عشر درجات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) حيث **يمثل الرقم 10 موافق بشدة، والرقم 1 غير موافق مطلقاً**. الرجاء وضع الرقم الذي تشعر/تشعرين بأنه يتناسب مع رؤيتك للفقرة.

(أ) المحور الأول/ نمط القيادة الأتوقراطي

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

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة 1 - 10
1	يَعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت	
2	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات	
3	يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي عن الموظفين	
4	يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	
5	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين	
6	يتابع المدير سير العمل وفقاً للأنظمة ويحرص على سير العمل الروتيني	
7	يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل	
8	يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع الموظفين	
9	يحتفظ بسجل لجميع الأخطاء للموظفين لديه	
10	يقوم بالإشراف المباشر على الموظفين أثناء أداء العمل	
11	لا يهتم بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	
12	لا يسمح للموظفين بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ	
13	يهتم بتحقيق أهدافه بغض النظر عن حاجات الموظفين	

ب) المحور الثاني/ نمط القيادة الديمقراطي

تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به

#	الفقرة	درجة الموافقة 1 - 10
1	يُشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل	
2	يهتم بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	
3	يعطي الفرصة للمرؤوسين للإعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	
4	يأخذ بالإعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات	
5	يُطلع المرؤوسين على إجراءات سير العمل أولاً بأول	
6	يتعرف على ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية	
7	يُشجع المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها	
8	يسعى لتوفير احتياجات المرؤوسين الوظيفية بشكل فعال	
9	يؤكد على ضرورة الإبداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات المرؤوسين	
10	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	
11	يثير الدافعية لدى المرؤوسين نحو بذل جهد أكثر من المطلوب	
12	يهتم بالمديح والكلمة الطيبة كأسلوب للتحفيز	
13	يشجع على حل المشكلات بأساليب متطورة	

ج) المحور الثالث/ نمط القيادة الحر أو غير الموجهة

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 المرؤوسين ولا يؤثر فيهم

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة 1 - 10
1	يتفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	
2	يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب ورغباتهم	
3	يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم	
4	عدم الاكتراث بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	
5	يتجنب اتخاذ القرارات	
6	يعطي فرصة لبعض موظفيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة	
7	يتيح الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	
8	لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابياً	
9	يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	
10	يتيح للموظفين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	
11	لا يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	
12	لا يعمل على تحقيق مطالب ومصالح الموظفين	
13	لا يعمل على مساندة الموظفين في مواجهة الأزمات (المواقف الصعبة)	

القسم الثالث: البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين في الوكالة

#	الفقرة	درجة الموافقة 1 - 10
سياسة الوكالة في تشجيع وتبني الإبداع		
1	تتبنى الوكالة سياسة دعم وتشجيع الموظفين	
2	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها الموظفين	
3	يتم مكافئة الموظفين ذو التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات مادياً ومعنوياً	
4	يتم تخصيص مبالغ مالية من الميزانية خاصة بعقد الدورات لتنمية الإبداع	
5	يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية	
6	يتم تشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	
7	يوجد لدى الوكالة مقاييس موضوعية للإبداع	
هذا المحور خاص بما تراه مناسباً وينطبق على مديرك المباشر في العمل		
1	تشجيع المدير المنافسة بين الموظفين بهدف التوصل لأفكار جديدة	
2	للتفكير المتجدد لدى المدير أثره في ظهور بوادر إبداعية بين المرؤوسين	
3	تفهم المدير طبيعة الإبداع من حيث احتياجها لصبر ومعرفة وحماس يسهل تنفيذ المقترحات الإبداعية	
4	تمتع المدير بالمرونة في الأفكار يعمل على إظهار أفكار وإبداعات جديدة	
هذا المحور خاص بما تراه مناسباً وينطبق عليك شخصياً		
الطلاقة		
1	التمتع بالمهارة الكافية في النقاش والحوار	
2	توفر المهارة الكافية التي تمكن من إمتلاك الحجة والقدرة على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	
3	التمتع بحرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لمديري في العمل	
4	التمتع بالمقدرة على إظهار روح المبادرة لإنجاز المهام بدون انتظار توجيهات من قبل الغير	
القدرة على التحليل		
5	اتخاذ القرارات وفقاً لأسس مدروسة وليس بشكل عشوائي	
6	التمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة	
7	السعي للحصول على تعليمات ومعلومات مفصلة قبل البدء في العمل عند التكليف بعمل جديد	

درجة الموافقة	الفقرة	#
10 - 1		
هذا المحور خاص بما تراه مناسباً وينطبق عليك شخصياً		
الحساسية للمشكلات		
	الشعور بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل	8
	تشجيع العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات	9
	امتلاك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها والقيام بالتخطيط لمواجهتها	10
الخروج عن المألوف		
	تفضيل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين	11
	التشجيع على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها	12
	رفض الرتابة (الروتين) في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير	13
	المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد في إبداع وابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة وترفع مستوى الأداء	14
من وجهة نظرك ترى أن معوقات الإبداع يعود لأحد الأسباب التالية		
	الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر	1
	تشكل الفوارق الكبيرة في أعمار الموظفين عقبة في سبيل الإبداع	2
	يتجنب الفرد عادة الأفكار التي يعتقد أن الآخرين يمكن أن يرفضوها أو يقوموا بانتقادها	3
	ضعف الإيمان والثقة من قبل المدراء بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات	4
	يعود عدم الرغبة في الإبداع لأسباب شخصية	5

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الرقم	الإسم	المسمى الوظيفي
1	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ مشارك/ عميد التخطيط والتطوير - الجامعة الإسلامية
2	أ.د. يوسف عاشور	مشرف الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية
3	د. سامي أبو الروس	أستاذ مساعد - الجامعة الإسلامية
4	د. سمير صافي	عميد التعليم المستمر - الجامعة الإسلامية
5	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد - الجامعة الإسلامية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب

- أبو جاموس، سليمان، "إدارة القوى العاملة"، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1992
- الأشول، عادل، علم النفس الإجتماعي، القاهرة: مطبعة محمد عبد الكريم حسان ، 1999
- جروان، فتحي، الإبداع ، الطبعة الأولى، عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002
- جروان، فتحي، الموهبة والتفوق الابداع، الطبعة الأولى، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 1998
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، تعريب ومراجعة د. رفاعي، رفاعي و د. بسيوني ، اسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004
- حسن، أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- حسن، ماهر، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004
- الحسنية، سليم، الإدارة بالإبداع، الرياض: شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، 2002
- الخطيب، رداح وآخرين، الإدارة والإشراف التربوي واتجاهات حديثة، ط3، عمان: دار الفرقان، 1996
- خميس، اسماعيل، القيادة الإدارية: دراسة نظرية مقارنة ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1986
- خير الله، سيد، القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، القاهرة: العهد القومي للإدارة العليا، 1986
- الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة الصفدي، 1992
- زيتون، عايش: تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، عمان: المؤلف، 1987
- السكارنة، بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008
- السمدونى، السيد، "الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته"، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر، 2007
- الشامي، لبنان، ونيو، ماركو إبراهيم، الإدارة:المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، إربد، عمان: المركز القومي للنشر، 2001

- شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة الأولى، إربد، عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، 1993
- الصافي، عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الرياض: نادي جازان الأدبي، 1997
- الصرن، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا، 2001
- عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003
- عبد الحميد، عبد العظيم، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية، بدون تاريخ
- عبد الوهاب، علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994
- عبوي، زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2007
- عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان: جريدة الرأي، 1993
- علاقي، مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط 9، جدة، مكتبة دار جدة، 2000
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2005
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الرياض: دار العلوم، 1980
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 1995
- مصطفى، احمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، الناشر المؤلف، 2000
- مصطفى، أحمد، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة، الناشر المؤلف، 2007
- المعاني، أيمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان: مركز أحمد ياسين الفني، 1996
- المغربي، كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، القاهرة، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر والنشر، 1995

- النمر، سعود، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997
- هاشم، زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980
- هاشم، زكي، الإدارة العلمية، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1979
- هيجان، عبد الرحمن، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الطبعة الأولى، الرياض، 1999

ب- الدوريات:

- إبراهيم، عبد الستار، "إدارة الإبداع .. النداء المجهول في عصر العولمة"، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد 5، 2005، ص ص 26-31
- أبو تايه، سلطان نايف، "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003
- آل خليفة، فاطمة، الربيعان، عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، مجلة الحقوق، الكويت، مجلد 7، العدد 1، ص ص 29-53، 2000
- البشباشة، سامر، "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، العلوم الإدارية، مجلد 32، العدد 2، 2005، ص ص 328-352
- خضير، نعمة عباس وآخرون، قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختبارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة المجلد: 16، العدد الأول، 1994
- الدهان، أميمة، "الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة"، تنمية الرافدين، مجلد 11، عدد 26، 1989، ص ص 11-84
- الزهري، رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002
- الصفار، فاضل، مجلة النبأ، العدد 56 (من الإنترنت)
- عبد الفتاح، عبد الحافظ، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، مجلة الإداري، مسقط، السنة 17، العدد 60، 1995
- عساف، عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، السنة 17، العدد 62، 1995

- العواجي، إبراهيم، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986
- القحطاني، سعيد، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 14، العلوم الإدارية 2، 2002
- مصطفى، أسامة، "مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، المجلد 14، العدد 3، 1990

ج- دراسات الماجستير:

- أبو حرب، سعيد، "نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة، جامعة الأزهر، 2002
- أبو عيدة، كفاية، "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"، رسالة ماجستير، فلسطين: غزة، جامعة الأزهر، 2006
- أبو فارس، محمود، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990
- أبو ندا، سامية، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007
- الخطيب، مازن، "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، 2004
- رضا، حاتم، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
- الشقراء، عادل، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض)، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.

- العسيلي، رجاء، "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس، 1999
- العنقري، غادة، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 2001
- العواد، عبد الله، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: من وجهة نظر ضباط "قوات الأمن الخاصة" بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- العوضي، رأفت، "أنماط القيم السائدة لدى طلبة كلية التربية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم"، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، 2005
- الفياض، محمود، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995
- المزروع، بدر، "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1996
- نافع، بشرى، "دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والإبتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

A. Books:

- Bernard Bass, "Leadership, Psychology, and Organizational Behavior", Harpers & Row Publishers – New York, 1960, p:90
- Blake, Robert & Mouton, Jan, The Managerial Grid. New York: Houston-Gulf Publishing Co., 1964
- Daft, R. Noe, "Organizational Behavior", Dryden press Sandiego, Har-court College publishers. U.S.A, 2002
- Damanpour, F. and Evan, W.M.: "Organizational Innovation and performance: The problem of Organizational lag", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No.3, 1984, P 392
- Golemen, D. : Emotional Intelligence; why it can Matter more than IQ. New Yourk, Bonton Book, 1995
- Gray, J. L. Supervision: An Applied behavioral Science Approach to Managing People, Kent Publishing Co. 1984

- J. A.Litterer, “The Analysis of Organization”, John Wiley & Sons Inc. – New York, Second ed., 1973
- Likert R., The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967
- Ordway Tead, “The Art of Leadership”, McGraw – Hill Book Co. – New York, 1963
- Rami. Shani and J.B. Lau. (1994), “Contemporary Applied Management”, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- W. Newman, C. Sammer Warren. The Process of Management (New Delhi: Prontce-Hall of India, 1977
- Yukl, G. (2001), Leadership in organization, New York: Prentice Hall

B. Thesis, dissertation, scientific researches and Articles:

- Ramey, W. Jan, “The Relationship Between Leadership Styles of Nurse Managers and Staff Nurse Job Satisfaction in Hospital Settings”, Marshall University College of Nursing and Health Professions, 2002
- Coopey, J.; Keegan. O., & Emler, N (1997) Managers’ innovations as “ sense making”, *British Journal of Management*, 8,301-319.
- Damanpour, Fariborz: “Organizational Innovation: A meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, PP 555-590
- Jong, J. P. Johannes, “Individual Innovation – The Connection Between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior”, EIM Small Business Research and Consultancy, Zoetermeer, The Netherlands, 2007

ثالثاً: الصفحات الإلكترونية على شبكة الإنترنت:

<http://www.ngoce.org/trainingskills.htm/content/ts2565.doc>
www.mogatel.com
www.unrwa.org