

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري

دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غارداية-

د. لعمور رميلة - جامعة غارداية

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ، حيث تم إجراء دراسة حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية ، وذلك من خلال تصميم و توزيع 70 استبيان على عدد من القيادات والعاملين بالإدارة وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- تمارس في الإدارة المحلية بولاية غارداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، و كل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة.
 - تمارس عناصر الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية بدرجة متوسطة .
 - تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي و الإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية.
 - تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية .
أما أهم ما وصت به الدراسة هو:
 - ✓ ضرورة تلخص الإدارة المحلية بولاية غارداية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
 - ✓ ضرورة تدريب القيادات في الإدارة المحلية بولاية غارداية على الأنماط القيادية الايجابية.
 - ✓ ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لا سيما مجال الطلاقة والأصالة والقدرة على التحليل والإقناع والحساسية للمشكلات و روح المجازفة.
- الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية ، النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر، الإبداع الإداري.

Summary of the Study

The present study aims to determine the effect of driving patterns in the administrative creativity, where it was a case of the local administration of the mandate Ghardaia study, through the design and distribution of a questionnaire to 70 the number of leaders and staff management. The study concluded with a number of findings, including:

- practiced in the state of the local administration Ghardaia different leadership styles, but the autocratic style came in first, followed by the Democratic-style free style, and all these patterns exercise moderately.
- exercised administrative elements of creativity in the local administration Ghardaia state moderately.
- show that the relationship between leadership style and pattern autocratic Democratic leadership on the one hand and administrative creativity on the other hand is a significant correlation, while the relationship between autocratic leadership style and management innovation is a significant correlation.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

- show that there is a relationship between the influence of democratic leadership style and management innovation in the local administration Ghardaia state.

The most important thing has recommended by the study is:

- need to get rid of local administration Ghardaia state of leadership styles that would limit the creativity of workers.
- the need to train leaders in the local administration Ghardaia state on positive leadership styles.
- need to focus on administrative innovation in the local administration, through the development of skills of workers in the elements of creativity, especially the area of fluency, flexibility, originality and risk-analysis capability and sensitivity to the problems in and out of the ordinary.

Keywords: leadership styles, democratic style, autocratic style, Free Style, Managing creativity.

مقدمة

يشهد الوقت الحالي العديد من التطورات (السياسية ، الاقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية) والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها ، وهذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة و إبداعية للتعامل مع تلك المستجدات ، و يعد الإبداع الإداري عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة بالإضافة إلى انه من أهم المؤشرات التي تبين مدى فاعلية المنظمة في أداء عملها ، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها ، إلا أن الكثير من الدراسات تشير إلى أن توفر قيادة إدارية واعية ، تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله ، إذا يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها أثر كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين ، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل ، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الفرد والإدارة يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في العامل الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع .

و تعتبر مديرية الإدارة المحلية واحدة من الإدارات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، كما لها أولويتها الخاصة في المساهمة في تنمية وبناء الاقتصاد ، وتزخر الإدارة المحلية بطاقات وإمكانات بشرية لا بد من استثمارها بالشكل الصحيح للاستفادة منها ، إلا أن هذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل موظفيه ، ويفتح المجال لهم للمبادأة والابتكار ، ويتيح الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة ، ولهذا جاءت إشكالية الدراسة لدراسة العلاقة والأثر بين النمط القيادي السائد ومستوى الإبداع الإداري.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أنماط القيادة السائدة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية في الإبداع الإداري؟

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

ثانيا: أسئلة الدراسة

- يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:
- ما هي القيادة الإدارية؟ وفيما تتمثل أنماطها؟
 - ما هو النمط القيادي السائد بالإدارة المحلية؟
 - ما هو الإبداع الإداري وما أهميته في العمل الإداري؟
 - ما مستوى الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية؟
 - فيما تتمثل العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية؟

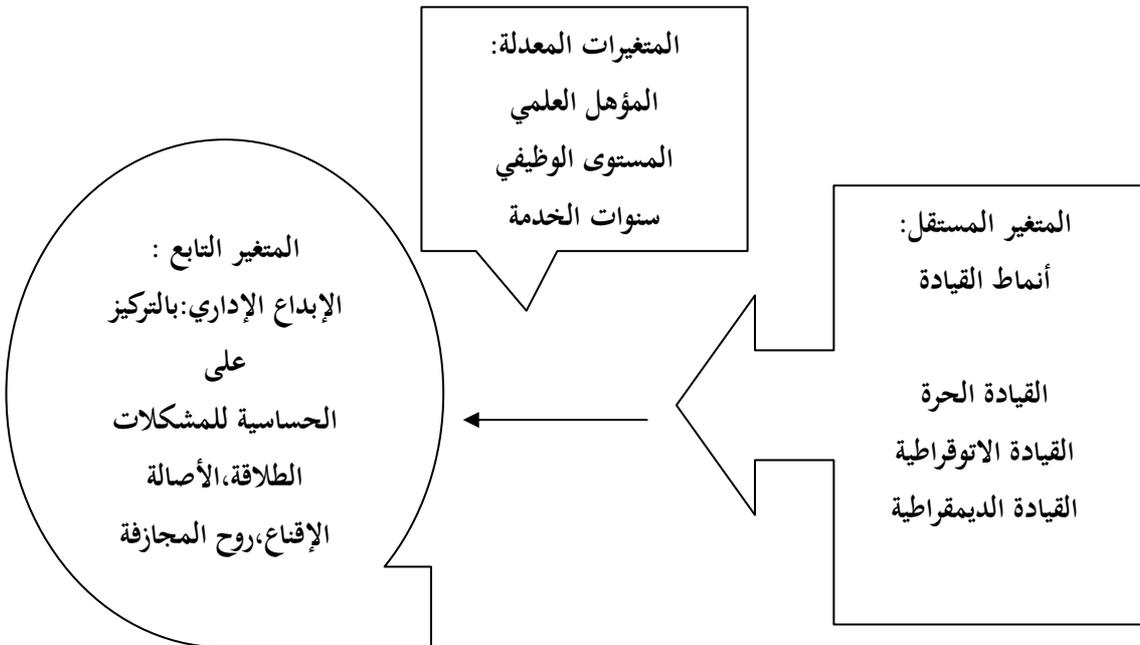
ثالثا: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير أنماط القيادة السائدة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية في الإبداع الإداري؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في الإدارة المحلية".
- الفرضية الثانية: "توجد علاقة اثر بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية".
- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) للعاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية .

رابعا: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في الآتي:



خامسا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة وأنماطها؛
- التعرف على مفهوم وأهمية الإبداع الإداري في المنظمة؛

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

- التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في المنظمة؛
- التعرف على نمط القيادة السائد بمديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية وأثره في الإبداع الإداري.

سادسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في :

- تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوع بالغ الأهمية وهو مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة بمديرية الإدارة المحلية _ولاية غارداية_، خاصة مع أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، و الإدارة المحلية التي نحن بصدد دراستها بشكل خاص وهذا مع قرار ترقية دوائر بعض الولايات إلى ولايات منتدبة¹، وولاية غارداية واحدة منهم، مما يستدعي إيجاد قيادة قادرة على التأثير في الأفراد وتشجيع الإبداع لديهم وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الشاملة.
- الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في المساهمة بالتنمية الشاملة من خلال متابعة و تنمية المشاريع المختلفة.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القادة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية من خلال التعرف على النمط القيادي الذي يفعل ويشجع الإبداع لدى العاملين.

لتحقيق

سابعاً: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع تأثير أنماط القيادة السائدة في الإدارة المحلية بولاية غارداية في الإبداع الإداري وذلك بالتركيز على المتغيرات السابقة الذكر فقط في نموذج الدراسة.
- الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية.
- الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في ولاية غارداية بمديرية الإدارة المحلية .
- الحدود الزمانية:** تم القيام بهذه الدراسة في الإدارة المحلية خلال الفترة الزمنية من جانفي إلى مارس /2015.

الجانب النظري

أولاً : القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة الإدارية:

تشكل القيادة محور مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع التطورات الحاصلة أصبحت القيادة الحكيم الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

ولقد تعددت مفاهيم القيادة، إذا لا يوجد هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون لان التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، ومن بين هذه التعريفات:

يرى ordway أن القيادة هي "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"²

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

أما (piffner & R. presthus) فيعتبران أن القيادة هي: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"³

أما عن القيادة الإدارية فيعرفها likert بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁴

أما دة عبد الباري عرفت القيادة الإدارية بأنها: "التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة ، و تتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية : حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل ، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات ، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ، ومحاسبتهم على النتائج"⁵

وهناك من يعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"⁶

وبناء على ما سبق نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق على وجود عناصر جوهرية وأساسية للقيادة الإدارية هي:⁷

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك ؛
- ما يؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم ؛
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول أن القيادة الإدارية تتمثل في مختلف الأنشطة ذات التأثير الفعال والتي يمارسها القائد على العاملين من أجل إقناعهم بقبول الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وحثهم على تحقيقها .

2. أهمية القيادة الإدارية:

تكمن أهمية القيادة الإدارية في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة لقيادة إدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المواتية وفق متطلبات الظروف، وعموما تكمن أهمية القيادة الإدارية في المنظمة في الأتي:

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق افضل أداء؛
- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة ، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع؛
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا ؛⁸
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف؛
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة ؛
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع؛

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة⁹.

ويمكن القول بناء على ما سبق أن أهمية ومكانة القيادة الإدارية تكمن في الدور الأساسي الذي يسري في مختلف جوانب المنظمة فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية في مواجهة مختلف التطورات و التغيرات البيئية.

3. أنماط القيادة الإدارية:

يعرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين¹⁰ ، و لقد اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين في الحاضر والماضي بموضوع أنماط القيادات وأنواعها وذلك لما له من أهمية في العملية الإدارية ، و بناء على مختلف الدراسات و حسب ما هو شائع في الأدب الإداري فانه يمكن تقسيم أنماط القيادة الإدارية -وهو ما يهم الدراسة الحالية- إلى الأتي:

1.3.1 القيادة الأوتوقراطية :

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من رؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك¹¹ ، ووصفت القيادة الأوتوقراطية بالقيادة السلبية لأنها تستخدم التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ، وأطلق عليها اسم القيادة الاستبدادية أو المتسلطة، وللقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال هي:¹²

1.3.1.1 القيادة الأوتوقراطية التسلطية (الدكتاتوري المتسلط):

يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة دون تقدير للعلاقات الإنسانية ويعتبر من أعلى أشكال الأوتوقراطية تطرفا، كما يركز القائد المستبد على الإنتاجية ويعطي الأوامر الصارمة ويستخدم أسلوب العقاب، كما انه لا يمتدح عمل رؤوسيه ولا يعترف بجهودهم ،سريع الغضب والانفعال ،كثير التردد في اتخاذ القرارات .

1.3.1.2 القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الدكتاتوري المعتدل):

أن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء رؤوسيه في تنفيذ قراراته، والقائد من هذا النوع وان كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا انه اقل قسوة منه في تعامله مع رؤوسيه ، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده افضل من تهديدهم لانجاز العمل.

1.3.1.3 القيادة الأوتوقراطية اللبقة (الأوتوقراطي المتعاون ،اللين):

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل رؤوسيه يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين هو الذي اتخذه بمفرده ، فهو يعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ،ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد رؤوسيه وطاعتهم له.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

4.1.3. الآثار السلوكية للقيادة الاتوقراطية :

رغم الآثار السلبية التي تتركها القيادة الاتوقراطية على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها ، غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله مما يستلزم تطبيقه في بعض الظروف والمواقف التي يمكن إيجازها في الآتي :¹³

- إن بعض أشكال النمط الاتوقراطي - النمط المتسلط- قد يكن ناجحا في ظل ألامتات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة الحزم وسرعة اتخاذ القرارات.
- إن النمط الاتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من الرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم ، أو المشاغبين ذوي السلوك العدواني ، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- إن النمط الاتوقراطي يكون إيجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيتقبل الرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجداهاها.
- ورغم جدوى النمط الاتوقراطي في بعض المواقف، إلا أن له مآخذ منها:¹⁴
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إلام القائد بالكثير من الأمور ،ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد ؛
- إن النمط الاتوقراطي يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين الرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم ، بالإضافة إلى فقدان روح التعاون وتفكك أفراد الجماعة ؛
- إضعاف الروح المعنوية للمرؤوس وبالتالي ينعدم رضاه عن العمل ويولد القلق والاضطراب النفسي؛
- ظهور اتجاهات سلبية بين الرؤوسين؛
- إصرار القائد الاتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية ؛
- إخفاء الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها الرؤوسين لحل مشكلة معينة لكي ينسبها القائد الاتوقراطي إلى نفسه فيما بعد؛
- إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفاءة في التنظيم وهذا بدوره يؤدي إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة؛
- الانفراد القائد الاتوقراطي باتخاذ القرارات؛
- تعطيل عملية الاتصال من جانب الرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل ؛
- لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة؛
- قلة الإنتاج.

يمكن القول على الرغم من مآخذ القيادة الاتوقراطية إلا انه يمكن تطبيقها في المنظمات المعاصرة في بعض الحالات إلا انه وعلى العموم لا يمكن تطبيق هذا النوع من القيادات في الإدارات المعاصرة وهذا بسبب بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتي تستدعي ضرورة الإبداع والتجديد لمواكبتها.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

2.3. القيادة الديمقراطية :

يتميز هذا النمط بان القائد له أسلوب وسط بين النمط الاوتوقراطي والمتساهل (الحر) وسميت القيادة الديمقراطية بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية ، حيث أن القائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويأخذ رأيهم ويشاورهم ، ويشعر بأهمية عملهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فيهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم والتزامهم¹⁵ ، إذا أن هذا النمط من القيادة يشاور ويوحي للمرؤوسين مدى اهتمامهم في العمل ، وكذلك إشباع حاجات المرؤوسين ، استخدام الشورى ، الاحترام المتبادل ، الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز ، تفعيل الثقة والاهتمام بمشاكل المرؤوسين¹⁶ ، وبالتالي فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي .

1.2.3. الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية :

من خلال المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي تتحقق الآثار السلوكية الايجابية التالية :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية ؛
- تحقيق ترابط جماعي بين العاملين ، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة ، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل ؛
- تنمية روح الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم؛
- إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال امثل لطاقتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل؛
- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المنظمة وزيادة الإنتاج ؛

بالرغم من كل هذه الآثار الايجابية للنمط الديمقراطي ، إلا انه لا يمكن الجزم على انه النمط المفضل بصفة عامة أو انه نمط يطبق في جميع الحالات والمواقف فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد اثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وان مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية¹⁷ ، هذا و بالإضافة إلى الآثار السلبية للقيادة الديمقراطية المتمثلة في الأتي:¹⁸

- المبالغة في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه مما يؤدي أحيانا إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوس.
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات ؛
- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يوجب القرارات الحاسمة أملا" في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه ، تضييع الوقت و الفرص، بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة ، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.

3.3. القيادة الحرة (المتساهلة):

يتصف النمط القيادي المتسلط أو الحر بنوع من التسبب وعدم الانضباط بحيث يسمح للمرؤوسين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل ، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

أو عدم معرفته، وتتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت وشعور المرؤوسين بالضيق والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، ويطبق هذا النوع من القيادة سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها¹⁹، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمنظمة²⁰.

1.3.3. الآثار السلوكية للقيادة الحرة أو المتساهلة:

إن النمط الحر نادر التطبيق وهو غير مجد وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة²¹

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا ما يلي:

- قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارات لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين²².
 - إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة المرؤوسين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة²³.
- أما عن مآخذ النمط القيادي الحر فيمكن إجمالها في الآتي:

- يرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب عملية توجيهها نحو تحقيق الأهداف المتبتغاة²⁴؛
- ليس هناك ضابط للعمل؛
- المبالغة في تفويض حرية تصرف الأفراد بدون مساءلة؛
- زيادة المنافسة والصراع بين المرؤوسين²⁵.
- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف؛
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل؛
- لا يعث على احترام الجماعة لشخصية القائد؛
- يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف؛
- يتسم بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجا؛
- انعدام التعاون بين الجماعة والقائد²⁶.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

يمكن القول من خلال العرض السابق لأنماط القيادة بأنه لا يوجد نمط قيادي كامل وريادي يمكن تطبيقه في كل الظروف والمواقف ، وإنما لكل نمط خصائص ومميزات تستدعي تطبيقه وفقا للظروف والمواقف وطبيعة المرؤوسين ، كما لا يمكن القول عن نمط قيادي ما انه متميز (ناجح) في المنظمة ، إلا إذا ظهر ذلك جليا من خلال أداء المرؤوسين والمنظمة ككل أي باختصار تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية .

ثانيا :الإبداع الإداري

لقد تباينت آراء المفكرين والباحثين حول مفهوم الإبداع ، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد أو مبتكر تماما وإخراجه إلى حيز الوجود ، بينما يقصد آخرون العمليات وخصوصا السيكولوجية منها ، والتي يتم بها ابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية ، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته ، أو المحصلة أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى انجاز العمل الإبداعي وتحقيقه²⁷ ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعددت المصطلحات المرادفة للإبداع مثل: الابتكار ، الاختراع ، والذكاء... إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له كما أن غياب الإجماع حول تعريف محدد للإبداع لا يعد غريبا حسب بعض الباحثين وذلك في رأيهم أن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح هو ربما يتعارض مع فكرة الإبداع نفسها²⁸.

1. مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، وقبل عرض تعاريف الإبداع الإداري نحاول أولا إلقاء نظرة على الإبداع بصفة عامة:

حيث عرف كل من Bunn وGuthrie الإبداع بأنه:" طرح أفكار وطرق جديدة وإحداث التغيير"²⁹ أما Daft يرى أن الإبداع يتمثل في: عملية تحويل وترجمة أفكار ابتكاره معينة ، إلى منتج أو سلعة أو خدمة أو عملية ذات فائدة وقيمة للمستخدم أو المستهلك³⁰ .

أما منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تعرف الإبداع على انه: " مجموعة الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"³¹.

أما الإبداع الإداري هو "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"³².

في حين هناك من يرى أن الإبداع الإداري هو : "مجموعة الممارسات التي يقوم بها بعض أفراد المنظمة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة واتخاذ قرار ، بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز"³³.

و يعني الإبداع الإداري أيضا : التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة³⁴

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو : إجراء تحسينات جديدة في أساليب وإجراءات وأدوات العمل من خلال الإمكانيات المتاحة لأجل ضمان جودة أكثر و من اجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ووقت .

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

2. أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري احد المقومات الأساسية في عملية التغيير ،فالتطورات الناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وتنوع حاجات الأفراد ، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد ، وزيادة فعالية الاتصالات ، وكبر حجم المنظمات ، والتغير في المبادئ ، بالإضافة إلى الظروف التي تمر بها الجزائر من الأزمة النفطية ، بالإضافة إلى سياسة التقشف المتبعة ، وانخفاض قيمة الدينار الجزائري وأخيرا استحداث ولايات منتدبة كل هذه العوامل التي من شأنها أن تجعل الإدارة المحلية بولاية غارداية أكثر استجابة لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع كل هذه التغييرات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود نمط قيادي يشجع الإبداع و المبدعين وذلك بالعمل على إنتاج وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك ، وعموما يمكن إجمال أهم إيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمة على النحو التالي:³⁵

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .
- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للمرؤوسين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثالثا : العلاقة بين نمط القيادة والإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحدا من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات ، وينبع ذلك في الأساس من اثر القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه، فالقيادة يؤثر في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليدهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ، ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلول لها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للمرؤوسين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالا للتجديد ، بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري النجاح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين ، لإعطاء الأفكار الإبداعية ومد يد العون الذي يطلبوه من إمكانات مادية ومعنوية ،بالإضافة إلى إعطاء التقدير والتحفيز اللازم لأصحاب الأفكار الإبداعية المفيدة.

ويعد الإبداع والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع يمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي سيصبح جزء من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، الأمر الذي جعل ويجعل الإبداع من أهم وابرز مهام القيادة الإدارية، و على الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير، كما أن كثيرا من الاختلافات

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير ترجع إلى الاختلافات في قيم القادة أكثر من إرجاعها لأي عامل تنظيمي أو هيكلية آخر³⁶.

و من هنا يمكن القول أن لأثر نمط القيادة دورا أساسيا في تهيئة مناخ وثقافة المنظمة المناسبة لتشجيع الإبداع بل أن جميع المقومات الضرورية لتأسيس وبناء ورعاية التوجهات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة .

الجانب التطبيقي :

1. منهج الدراسة :

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في معالجة إشكالية موضوع الدراسة في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم استبيان ثم توزيعه على العاملين في الإدارة المحلية بولاية غارداية ، حيث تم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الطبعة 19).

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع القيادات والعاملين في الإدارات المحلية الجزائرية، وقد تم اختيار حالة مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية أسلوب دراسة الحالة فقد تم اختيار عينة عشوائية مكون من 48 عامل أي بنسبة 35% من إجمالي العاملين في هذه الإدارة والبالغ عددهم 137 عامل يتوزعون كالتالي: (03) رؤساء مصالح (مصلحة المستخدمين ، مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية ، مصلحة التنشيط المحلي) بالإضافة إلى (09) رؤساء مكاتب ، و (125) عامل موزعين على مختلف المصالح والمكاتب ، و الجدول رقم (02) يوضح خصائص عينة الدراسة .

3. أداة الدراسة :

تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكميه، وبعد تعديله تم توزيع 70 استبيان على عينة الدراسة حيث تم استرجاع 50 استبيان أي بنسبة ردود 71 %، وبعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة، أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 48 استبيان أي بنسبة 35% من مجتمع الدراسة ، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية ، وقد تكون الاستبيان من جزئين :الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس ، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (53) عبارة مقسمة على أربعة محاور هي:

أ. محور نمط القيادة الحر ويشتمل على: (10) عبارات.

ب. محور نمط القيادة الاتقراطي ويشتمل على: (10) عبارات.

ج. محور نمط القيادة الديمقراطية ويشتمل على: (10) عبارات.

د. محور الإبداع الإداري ويشتمل على 23 عبارة .

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات (تم استخدام سلم ليكرت الخماسي) لتتم معالجتها إحصائيا.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج ال (SPSS) الإصدار 19 وهذا نظراً لملاءمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

- 1- التوزيع التكراري للإجابات.
 - 2- النسب المئوية.
 - 3- معامل كورنباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان.
 - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
 - 5- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى
 - 6- أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الثانية .
 - 7- الاختبار الإحصائي one way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة
5. صدق و ثبات أداة الدراسة :

يقصد بصدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري) تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من الأساتذة بالجامعات وتم تزويدهم بفرضيات الدراسة للاستشارة بها، و في ضوء اقتراحات وأراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية و التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم التحقق من ثبات مفردات محاور الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	قيمة الفا كرونباخ
النمط القيادي الحر	10	.626
النمط القيادي الاوتوقراطي	10	.614
النمط القيادي الديمقراطي	10	.788
الإبداع الإداري	23	.899
الكلي	53	.870

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (01) أن معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.870) ، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.614 إلى 0.899) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

6. خصائص عينة الدراسة :

والجدول الموالي يوضح خصائص متغيرات الدراسة :

الجدول رقم (02): خصائص مفردات عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	معلومات عامة	المؤهل العلمي
8.3	4	بكالوريا	
47.9	23	دبلوم التكوين المهني	
29.2	14	ليسانس	
8.3	4	ماستر/ماجستير	

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

6.3	3	مهندس دولة	المستوى الوظيفي
0	0	مدير	
6.3	3	رئيس مصلحة	
12.5	6	رئيس مكتب	
81.3	39	موظف	
12.5	6	اقل من 5 سنوات.	عدد سنوات الخدمة
31.3	15	6-10 سنوات.	
4.2	2	11-15 سنة.	
6.3	3	16-20 سنة.	
18.8	9	21-25 سنة.	
27.1	13	أكثر من 26 سنة.	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (02) و فيما يخص بالمؤهل العلمي فقد كانت أكبر فئة هي الحاصلين على دبلوم التكوين المهني بنسبة 47.9% وتليها فئة الحاصلين على الليسانس بنسبة 29.2% ، في حين تعادلت كل من فئة الحاصلين على شهادة الماستر وفئة الحاصلين على مستوى البكالوريا فقد بلغت نسبتتهما 8.3% ، أما فئة الحاصلين على شهادة مهندس دولة فجاءت بنسبة 6.3% ، ومن ناحية المستوى الوظيفي فقد كانت أكبر فئة من الموظفين حيث بلغت نسبة 81.3% من مجموع افراد عينة الدراسة، أما فئة الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مكتب فقد بلغت نسبتهم 12.5% ، في حين بلغت فئة الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة نسبة 6.3%، أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة فنلاحظ أن نسبة 31.3% من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم تراوحت بين 06 إلى 10 سنوات وهي الفئة الأكبر في عينة الدراسة ، ثم تليها نسبة 27.1% من الافراد الذين سنوات خدمتهم من 26 سنة و أكثر ، أما الأفراد الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 21 إلى 25 سنة فيمثلون نسبة 18.8% ، أما نسبة 12.5% فهي للأفراد الذين سنوات خدمتهم اقل من 5 سنوات، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 11 إلى 15 سنة فكانت نسبتهم 4.2% وهي النسبة الأقل في عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشراً إيجابياً في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ، المؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي ، وسنوات الخدمة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الاستبيان.

7. عرض و تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة:

سيتم عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم تفرغ الإجابات الواردة بقوائم الاستبيان في كشوف ووضع الدرجات المقابلة للرأي الذي أشر عليه المشارك في الاستبيان حسب مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس حيث تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات بعد حساب المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي حاصل قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

الجدول رقم (03): نتائج المتوسط المرجح وأوزان العبارات لسلم لكرات الخماسي

أوزان العبارات	المتوسط المرجح	سلم لكرات الخماسي
1	من 1 إلى 1.79	لا أوافق إطلاقا
2	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

أما مستوى الأهمية تم احتسابه وفق المعادلة الآتية :

$$1-5$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{متوسط المرجح}}{\text{عدد العبارات}} = \frac{1.33}{3}$$

$$3$$

الأهمية منخفضة من 1 إلى اقل من 2.33

الأهمية متوسطة من 2.33 إلى 3.66

الأهمية مرتفعة من 3.67 فأكثر

1.7: نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بالنمط القيادي الحر :

يعرض الجدول رقم (04) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الحرة كما يلي :

الجدول رقم (04):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول النمط القيادي الحر

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	يعطي المدير الموظفين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	3.50	.945	1
2	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار	3.04	1.148	4
3	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في مواجهته العمل	2.65	1.176	6
4	يكثّر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل	2.33	1.078	9
5	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	2.04	1.091	10
6	يمنح المدير سلطاته لجميع الموظفين	2.44	.987	7
7	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها الموظفون في إنجاز أعمالهم	3.46	1.051	2
8	يترك المدير للموظفين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغبتهم	2.69	1.014	5
9	يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل	2.42	.942	8

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

3	.890	3.13	لا يكثر المدير بالتعرض لميول العاملين واتجاهاتهم	10
	0.495	2.77	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يبين الجدول رقم (04) المتغيرات المرتبطة بنمط القيادي الحر، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحيادي بدليل أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.495)، هذا وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (.945)، أما العبارة الخامسة فجاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (1.091).

2.7. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالنمط القيادي الاتقراطي

يعرض الجدول رقم (05) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الاتقراطية كما يلي:

الجدول رقم (05):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول النمط القيادي الاتقراطي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	ثمة تقييم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون	3.58	1.069	5
2	تحدد سلطة مدراء الإدارة في ضوء قواعد إدارية واضحة	3.81	1.003	3
3	تقوم جميع العلاقات في الإدارة المحلية على التسلسل الهرمي الرسمي	4.04	.874	1
4	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	3.67	.996	4
5	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية	3.58	1.182	5
6	تعتمد إدارة الإدارة المحلية على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها	3.85	.945	2
7	تبنى الإدارة المحلية أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها	3.25	1.101	8
8	تحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين	3.40	1.349	6
9	يبرز دور التخصص العمودي للإدارة المحلية بأكثر من التخصص الأفقي	3.27	.736	7
10	تحرص الإدارة المحلية على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها	2.58	.942	9
	المعدل العام	3.50	0.488	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (.874)، في حين تعادلت كل من العبارة الأولى والخامسة في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.069) و(1.182) على الترتيب، أما العبارة العاشرة فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (.942)، وعموماً بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.50) وانحراف معياري (0.488) مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة على عبارات النمط القيادي الاتقراطي.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

3.7. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالنمط القيادي الحر الديمقراطي:

يعرض الجدول رقم (06) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطية كما يلي :

الجدول رقم (06)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تعمل الإدارة المحلية في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين	3.56	1.029	1
2	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين الموقفية والمعيارية	3.27	.869	5
3	جميع التعاملات في الإدارة المحلية قائمة على التفاعل اللا رسمي	2.52	.899	8
4	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتنصهر مع المواقف الإدارية	3.08	1.127	7
5	تعتمد الإدارة في ترقية موظفيها على اعتبارات المهارات	3.27	1.364	5
6	تأخذ الإدارة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها	3.15	1.167	6
7	تتبنى الإدارة المحلية أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها	3.56	.943	1
8	يتمثل التطوير التنظيمي للإدارة المحلية بالتدريب المستمر للموظفين	3.38	1.331	3
9	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة	3.31	.829	4
10	يتسع اهتمام الإدارة المحلية للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ	3.52	.945	2
	المعدل العام	3.26	0.624	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للحياد بشأن فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.26) وانحراف معياري بلغ (0.624)، هذا و جاءت العبارة الأولى و السابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.029)، على التوالي، كما جاءت كل من العبارة الثانية والخامسة في نفس المرتبة وهي الخامسة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.869) و(1.364) على التوالي، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.899).

ومن خلال العرض السابق للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور أنماط القيادة والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

الجدول رقم (07): الأنماط القيادية السائدة في الإدارة المحلية بولاية غارداية

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
النمط الحر	2.77	0.495	3
النمط الاتقراطي	3.50	0.488	1
النمط الديمقراطي	3.26	0.624	2

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (07) أن النمط القيادي السائد في الإدارة المحلية بولاية غارداية هو النمط الاتقراطي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.50)، ثم يليه النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.26)، يليه النمط الحر بمتوسط حسابي (2.77).

4.7. نتائج تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بالإبداع الإداري:

يعرض الجدول رقم (08) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالإبداع الإداري كما يلي :

الجدول رقم (08):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	يدرك الموظف المشكلات ونواحي النقص والفجوات في بيئة العمل	3.88	1.024	8
2	يلاحظ الموظف الأشياء غير العادية في محيط العمل لتدارك المشكلات غير المتوقعة	3.81	1.003	9
3	يعالج الموظف ما يواجهه من مشكلات بطريقة إبداعية	3.67	1.243	11
4	يمتلك الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية بصورة مبدعة	3.31	1.188	18
5	يجدد الموظف في أساليب العمل لتحسين عملية حل المشكلات	3.67	1.059	11
6	يبادر الموظف بإيجاد أفكار جديدة لتحسين عملية اتخاذ القرار في العمل	3.54	1.288	14
7	يقدم الموظف وجهات نظر متعددة لإتمام المهام بطريقة إبداعية	3.58	1.088	13
8	يمتلك الموظف القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد	3.63	.959	12
9	يطرح الموظف الأفكار الجديدة الإبداعية بكل ثقة	3.79	1.031	10
10	يمتلك الموظف القدرة على وضع الحلول الجديدة والمبدعة للمشكلات في العمل	3.90	.905	6
11	يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع المشكلات في العمل	3.98	.699	5
12	يستطيع زيادة نطاق الاتصالات مع الجهات الخارجية من خلال العلاقات الشخصية	3.40	1.144	16
13	يستخدم الاتصالات غير الرسمية مع الرسمية لتحقيق أهداف القسم	2.96	1.184	19
14	يبتعد الموظف عن تكرار ما يفعله الآخرين	3.48	1.010	15
15	يبتكر الموظف في طرق أداء العمل	4.06	.755	2

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

3	.944	4.04	يمتلك الموظف القدرة على المثابرة والإصرار في العمل	16
17	1.214	3.38	يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفه من غير صعوبة	17
7	.930	3.83	يسعى الموظف للحصول على آلية اتصال فعالة وجديدة لتعزيز وجهة نظره	18
1	.850	4.15	يحرص الموظف على دعم موقفه بالحقائق والأرقام	19
4	.799	4.00	يستفيد الموظف من قوته التفسيرية للأمور في إقناع الآخرين	20
17	1.178	3.38	يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها	21
20	1.271	2.79	يرغب الموظف بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	22
10	1.148	3.79	يرفض الموظف ما هو خاطئ وان كان شائعا في العمل مستعدا لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك	23
	0.586	3.65	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة على فقرات المحور الرابع المتعلقة بالإبداع الإداري وهذا بدليل المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.586)، وهذا وجاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.850)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (1.271).

8. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

لمعرفة " مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية " فقد تم إجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك، فقد تم استخدام:

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين الأنماط القيادية (متغير مستقل) ومستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع).
- استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي regression وذلك لمعرفة تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري.
- استخدام تحليل التباين الأحادي one way ANOVA وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المعدلة (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) على مستوى الإبداع. كما سيتم تحليل النتائج عند مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 \geq$.

1.8 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الحر، الأوتوقراطي، الديمقراطي، الديمقراطي) و الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية " حيث تنبثق منها ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الأنماط المذكورة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بيرسون بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كمايلي:³⁷

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

$R < -0.3$

$0.3 <$ ضعيفة

$R \leq 0.7$

$0.3 <$ أو $-0.3 \leq R < -0.7$ متوسطة

$-0.7 \leq R \leq -1.0$ أو $0.7 \leq R \leq 1.0$ قوية

والجدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

الجدول رقم (09):

نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري

المتغير المستقل : الأنماط القيادية			المتغير التابع : الإبداع الإداري معامل الارتباط بيرسون
النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الاوتوقراطي	النمط القيادي الحر	
.562*	.376*	-.148	
.000	.008	.314	مستوى الدلالة

* دالة إحصائية عند 0.05

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

تمثل الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري ، ومفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري" ، ويوضح الجدول رقم (09) عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري حيث بلغ معامل بيرسون (-.148) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، كما يشير الجدول رقم (09) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي والإبداع الإداري" إلى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (.376) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ، كما يشير الجدول رقم (09) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري" إلى وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري حيث بلغ معامل بيرسون (.562) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية والثالثة للفرضية الرئيسة الأولى واللذان تنصان على التوالي على :

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الاوتوقراطي والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية" بينما ترفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على :

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

"توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية"
2.8. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص على:

"توجد علاقة اثر بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية " ، ولغرض بيان اثر الأنماط القيادية (الحر ، الاوتوقراطي ، الديمقراطي) بالإبداع الإداري تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الأنماط المذكورة وتم حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (10) يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم(10) :

نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيم الاحتمالية (sig)
الفرضية الثانية	B ₀	1.384	1.825	.075
	النمط القيادي الحر A1	027.	210.	.835
	النمط الاوتوقراطي A2	152.	1.100	.278
	النمط الديمقراطي A3	502.	3.443	.001
	معامل الارتباط (R)	.579		
	معامل التحديد (R ²)	.335		
	اختبار (F)	7.390		
مستوى الدلالة	.000			
شكل نموذج الانحدار	Y = 1.931 + A3*502			

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

بناء على نتائج تحليل انحدار المتعدد باستخدام نمط (stepwise) و المبينة في الجدول رقم (10) لمعرفة أي من الأنماط القيادية له اثر على الإبداع الإداري في الإدارة المحلية لولاية غارداية ، حيث تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن متغير النمط الديمقراطي كان الوحيد الذي له اثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة R² (0.335) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى اقل من 0.05 كما يتضح أيضا من الجدول رقم (10) أن قيمة F بلغت (7.390) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى اقل من 0.05 ، ويمكن القول بأنه كلما زاد النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يزداد الإبداع الإداري ب 0.502 وحدة ، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخاصة بالإبداع الإداري كما يلي :

$$Y = 1.931 + A3 * 502$$

حيث :

Y : الإبداع الإداري

A3 : النمط القيادي الديمقراطي

وتم استبعاد كل من النمط القيادي الحر والنمط القيادي الاوتوقراطي من معادلة الانحدار لان معاملات انحدارهم غير دالة إحصائيا عند مستوى اقل من (0.05) من خلال عمود sig حيث بلغت على التوالي (.835) ، (.278) .

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على

"توجد علاقة اثر بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية "

و ترفض الفرضية الفرعية الأولى والثانية اللتان تنصان على :

" توجد علاقة اثر بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية "

" توجد علاقة اثر بين النمط القيادي الاتوقراطي والإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية "

3.8. اختبار الفرضية الثالثة :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) للعاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way anova لكل متغير من المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) و كانت النتائج كمايلي :

الجدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية (P)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.370	4	592.	1.846	0.138 غير دالة
	داخل المجموعات	13.800	43	.321		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.654	2	827.	2.564	0.088 غير دالة
	داخل المجموعات	14.516	45	.323		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.591	5	318.	916.	0.480 غير دالة
	داخل المجموعات	14.579	42	.347		
المجموع		16.170	47			

*دال عندما تكون قيمة P اقل أو تساوي (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

تبين من الجدول رقم(11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لكل من المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة F على التوالي (1.846)، (2.564)، (0.916). وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة و التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) للعاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية غارداية "

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري- دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

9. النتائج والتوصيات :

من خلال الجانب النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ا:

1.9. النتائج:

1. تمارس في الإدارة المحلية بولاية غارداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة، عالية نسبيا في النمط الاوتوقراطي والديمقراطي وقليلة نسبيا في النمط الحر .
2. تمارس عناصر الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية بدرجة متوسطة وقد يرجع سبب تدني هذه الدرجة إلى النمط القيادي السائد فيها، كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة .
3. تبين أن العلاقة التي تربط النمط القيادي بالإبداع الإداري تختلف من نمط إلى آخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية.
4. تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غارداية، أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة زادت درجة إبداع العاملين أكثر.
5. تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) للعاملين ومستوى الإبداع في الإدارة المحلية بولاية غارداية.

9.2. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاتي :

1. ضرورة تخلص الإدارة المحلية بولاية غارداية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
2. ضرورة تدريب القيادات في الإدارة المحلية بولاية غارداية على الأنماط القيادية الايجابية و إكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم على القيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية لما لذلك من اثر ايجابي على العاملين إذا يشجع انتمائهم و ولائهم.
3. إفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بقدراتهم في مجال تحقيق أهداف الإدارة المحلية .
4. ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لا سيما مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على الإقناع والحساسية للمشكلات وروح المحازفة .
5. ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال في الإدارة المحلية لما لذلك من تأثير ايجابي على الإبداع.
6. ضرورة اعتماد برامج وسياسات تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، بما يساهم في استثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.
7. استقطاب المبدعين من العاملين وتشجيعهم وحثهم على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة التي تساهم في رفع حالة الإبداع في الإدارة.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

10. الهوامش والمراجع :

- ¹ الجزائر والعالم، "بوتفليقة يرقي تسع دوائر صحراوية إلى ولايات منتدبة"، <http://algeriaworld.net/2015/02/02>، 2015/03/08.
- ² سمير سليمان الجمل، "أنماط القيادة السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمؤوسين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32(2)، 2014، ص:160.
- ³ صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي، مدخل تنظيمي معاصر"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص:195.
- ⁴ حريم حسين، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص:160.
- ⁵ شهيناز دريوش، "اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص:34.
- ⁶ كنانة (بوابة التنمية المجتمعية)، "القيادة الإدارية وأنواعها"، <http://www.kenanaonline.net/page/9159>، 2015/03/12.
- ⁷ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2007، ص:26.
- ⁸ رابوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:253.
- ⁹ محمد بن علي شيبان العامري، "أهمية القيادة الإدارية"، <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1244&SecID=19>، 2015/03/12.
- ¹⁰ شروق احمد سالم أبو الغنم، "اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص:18.
- ¹¹ يوسف مزهر يحي عباس، "أنماط القيادة"، <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=12&SecID=19>، 2015/03/13.
- ¹² انظر كل من :
 - سالم فالخ المعاينة، "مفاهيم القيادة الإدارية"، بلسم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص:58_59.
 - شهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص:84-85.
 - ¹³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص:164-167.
 - ¹⁴ انظر كل من :
 - نفس المرجع السابق، ص:168-182.
 - محمد حسين العجمي، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2008، ص:8.
 - ¹⁵ شروق احمد سالم أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص:22.
 - ¹⁶ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص:36.
 - ¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص:200-201.
 - ¹⁸ شهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص:91.
 - ¹⁹ شروق احمد سالم أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص:24.
 - ²⁰ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص:244-245.
 - ²¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، 2005، ص:262.
 - ²² نفس المرجع السابق، ص:262.
 - ²³ سالم فالخ المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص:71.
 - ²⁴ شهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص:93.
 - ²⁵ سالم فالخ المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص:71.

مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غارداية)

- ²⁶ رفيق محمود المصري ، " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كم يراه العاملون في الجامعة" ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد الأول ، فلسطين ، 2007 ، ص: 636.
- ²⁷ سمير سليمان الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص: 162.
- ²⁸ محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية" ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص: 46.
- ²⁹ محمد ناجي القضاء، شحاده مفلح الغرايبة ، نازم محمود ملكاوي ، " شهادة الاعتماد الولية للمستشفيات وأثرها في الإبداع الإداري ، دراسة حالة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 40 ، 2014 ، ص: 183
- ³⁰ Daft ,Richard L., (2001), " organization theory and design" , 7th ed., south-western college publishing , Ohio, p: 357
- ³¹ محمد ناجي القضاء، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 183.
- ³² احمد السيد الكردى ، " مفهوم الإبداع الإداري" ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/139947> ، 2015/03/15.
- ³³ محمد ناجي القضاء، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 183.
- ³⁴ نجم عبود نجم ، " الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم " ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 4 ، ديسمبر 2006 ، ص: 229 .
- ³⁵ مشعل بن مبارك الحارثي ، " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده" ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012 ، ص-ص: 39-40.
- ³⁶ انظر المراجع :
- عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ، ص-ص: 46-48.
- محمد بزيق حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية بديوان وزارة الداخلية" ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2006 ، ص: 78.
- ³⁷ محمد بلال الزعبي ، عباس الطلافحة ، "النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، 2012 ، ص: 280.