

أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة -

د/ خالد بوجعدار

أ/ شهيناز دريوش

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة قسنطينة

Résumé:

The development and flourishing of companies depend on their possession of human resources endowed with intellectual abilities and creative aptitudes on one hand, and distinguished administrative leaders capable of exploiting and adequately assisting these abilities on the other hand.

creativity, from an interactive perspective, is influenced by many factors and variables notably administrative leadership. many different studies have been undertaken to show the effect of this organizational factor on creativity and its development. earlier research was mainly interested in investigating leader's personal characteristics. as the determination of features that might reveal creativity in companies proved difficult, researchers turned their attention to study the leader's behavior and its effect on creativity, which is the main concern of this research. in other words, how can the modes of administrative leadership affect the development of creativity in human resources in the private industrial companies of the province of Constantine?

the practical side, however, was limited to show the effect of both the autocratic leadership mode and the democratic one on the development of creativity. from a methodological point of view, this relation was investigated on the basis of the sampling survey method using, thus, (40) private industrial companies and two questionnaires to collect data (the first questionnaire was addressed to leaders and the second one to the ones under their leadership). the data obtained were treated and analyzed using statistical package for social sciences (spss) through which frequencies, medians, percentages, correlation coefficients were calculated.

المخلص :

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة، وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى؛ من هنا تنبثق إشكالية بحثنا التي تهدف إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع. ولبحت تلك العلاقة اعتمدنا على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين (40) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط.

المقدمة

أصبح تقدم وتطور المؤسسات رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فمواجهة المشكلات الحديثة والتحديات المستقبلية يتطلب وجود موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية، وأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في هذه الموارد البشرية باستخدام سلوكيات وتبني أساليب لتنمية ودعم الإبداع لديها.

وتعد المؤسسات الصناعية الخاصة في الجزائر من بين المؤسسات عموما التي تعاني بعض المشاكل والأزمات بعدما تبنت الدولة اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي، مما يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال تنمية الطاقات الإبداعية للارتقاء بجودة منتجاتها.

1- مشكلة الدراسة

يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو مرؤوسه وإشعاره بأهمية دوره في تحقيق أهداف المؤسسة وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات ودية كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي :

كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالقيادة الإدارية، وما هي أنماطها، وما هي السمات القيادية ؟
2. ما المقصود بالإبداع، وما هي أنواعه، وما هو دوره وآثره على تنافسية المؤسسة ؟
3. ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية الإبداع ؟
4. هل يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على سمات القيادة الإدارية.
5. ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

2- فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من طابع الدراسة والتحليل لموضوع البحث، يمكن بناء البحث على الفرضيات التالية :
- يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية .
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص) .
 - توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة.
 - النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الأوتوقراطي.
 - النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

3- أهداف الدراسة

- لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:
- (1) التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد.
 - (2) الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.
 - (3) التعرف على النمط القيادي الذي يجب أن يتبناه القائد لتنمية الإبداع في المؤسسة.
 - (4) إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية الإبداع فيها.

4- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال الأنماط القيادية وتأثيرها على الإبداع، ومن ثم إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي التعرف على النمط القيادي الذي يحفز الموارد البشرية ويدفعهم نحو الإبداع .

أما بالنسبة إلى الأهمية العملية، فنتبثق من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسات واستمرارها، حيث أنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة مبادرون ومشجعون على الإبداع من أجل مواكبة هذه التغيرات والتي تستلزم نمط معين من القيادة لتحقيق ذلك، وهدفنا هو الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية.

الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة مصطلحات الدراسة الأساسية تعريفاً وشرحاً موجزاً وهي: القيادة الإدارية وأنماطها، الإبداع وتنميته، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع.

أولاً - القيادة الإدارية وأنماطها

1- تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة¹.

2- سمات القيادة الإدارية

يمكن تصنيف أهم السمات والمهارات القيادية إلى ثلاث مجموعات: السمات الذاتية، السمات السلوكية، والسمات الذهنية .

1-2- السمات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية في القدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة²، ومن أهم هذه السمات: الرؤية المستقبلية، إدارة الذات، القدرة على المبادرة، سمة الإبداع.

2-2- السمات السلوكية

تعني السمات السلوكية قدرة القائد على التفاعل والتواصل مع الأفراد والجماعات بنجاح وقدرته على التأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة³. ومن أهمها: المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة، تمثيل القدوة الحسنة، تمكين المرؤوسين، القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الإنسانية.

2-3- السمات الذهنية

إن من أهم السمات الذهنية الواجب توافرها في القائد هي: القدرات العقلية كالذكاء، المرونة العقلية، المهارة التحليلية، المهارات الإدارية والسياسية، ومهارة تعليم المرؤوسين.

3- أنماط القيادة الإدارية

أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط: الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر.

3-1- النمط القيادي الأوتوقراطي

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه، ويستخدم السلطة الرسمية والتحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب للتأثير في مرؤوسيه.

3-2- النمط القيادي الديمقراطي

ويرتكز النمط الديمقراطي على إقامة العلاقات الإنسانية والاتصال ذي الاتجاهين بين القائد ومرؤوسيه والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة. ويعتمد القائد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك مرؤوسيه⁴.

3-3- النمط القيادي الحر

في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ثانياً- الإبداع في المؤسسة

يمثل الإبداع أحد المطالب الرئيسية لتقدم وتفوق المؤسسات ومصدراً لتحقيق مزاياها التنافسية، فماذا نعني بالإبداع؟

1-تعريف الإبداع

الإبداع هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والأدوات والإجراءات والحلول والأساليب من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. والإبداع في المؤسسة يعني " سلوك المؤسسة في تبني واستخدام الأفكار والأساليب الجديدة لغرض تقديم مفهوم أو سلعة أو خدمة جديدة تحقق أهدافها في النمو والتكيف وأخرى تجعلها أكثر قدرة على المنافسة"⁵.

2- تصنيفات الإبداع

إن من أهم تصنيفات الإبداع تلك المتعلقة بمجاله والغرض منه، حيث يصنف إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي.

2-1- الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، والهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين⁶.

2-2- الإبداع التكنولوجي

عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية"⁷.

3- دور الإبداع في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسة

إن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والإبداع، فالانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه الانفجار التنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد الاهتمام بالإبداع والتركيز عليه، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية، وأصبح دوره مهما في تدعيم استراتيجياتها

وتعزيزها في المؤسسة، فالمؤسسة التي تطبق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)، أو يمكنها أن تنشأ تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة ذات جودة عالية تمكنها من كسب عوائد مالية وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة (إستراتيجية التميز)، كما يمكن للمؤسسة التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجيات شريحة من المستهلكين و رغباتهم على أكمل وجه. وتنتج المؤسسة إلى تبني إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة لتعزيز حصتها السوقية (إستراتيجية التركيز).

ثالثاً- مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع لدى الموارد البشرية

يرتبط موضوع الإبداع في المؤسسة ارتباطاً دالياً مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماساً مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلاً عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة.⁸

اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في الإبداع داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبكرة بشكل متكرر على الخصائص الشخصية للقائد: سمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة وغيرها.⁹

لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص للقائد متفق عليها تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة. وفي مواجهة هذه الصعوبات، نجد أن الدراسات المتعلقة بالإبداع والقيادة اتجهت اتجاهاً مغايراً، فبدلاً من السؤال عن خصائص القادة، إلى السؤال عن ماذا يفعلون، بصيغة أخرى، دراسة نمطهم القيادي .

ويعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع في المؤسسة، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات مرؤوسيه، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل

المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات. ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية، ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد منها، بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية.

وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر (الفوضوي)، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع¹⁰. وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها¹¹. ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعا هي الفرق الأكثر حرية، كما هو الحال في

المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت الإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ¹².

كنوع من التعميم الواسع، يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار الإبداعية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن بأية طريقة وجود القدرة الإبداعية، فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه بشكل أكبر.

الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة تعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة وأداتها، وعرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

1- منهج الدراسة

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان على قادة ومرؤوسين العينة لمعرفة أثر النمط القيادي على تنمية الإبداع.

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

3- أداة الدراسة

اعتمدنا على استبيانين كأداة لجمع البيانات، استبياناً موجهاً للقادة الإداريين، واستبياناً موجهاً لمرؤوسيه، وتم تصميم كل من الاستبيانين من أربعة محاور:

- المحور الأول : وهو مخصص للأسئلة العامة.
- المحور الثاني : وهو مخصص لمعرفة سمات القيادة الإدارية .
- المحور الثالث : متعلق بمعرفة نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة .
- المحور الرابع: وهو مخصص لمعرفة دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع ولقد بلغ عدد الاستبيانات التي استعملت في الدراسة للتحليل ثلاث مائة وسبعة عشر (317) استبياناً أي ما يمثل (61.55%) من العدد الموزع وهي نسبة صالحة لإجراء التحليل والوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

أدوات البحث الميداني

وقد استخدمنا برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم بغرض وصف خصائص مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعيارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.
- اختبار كاي مربع لمعرفة مدى استقلالية الأنماط القيادية عن المتغيرات الشخصية.
- معامل الارتباط إيتا (ETA) لمعرفة علاقة الأنماط القيادية بتنمية الإبداع.
- اختبار مان وايتني (Mann-Whitney) للتأكد من فرضيات الدراسة.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4 مناقشة نتائج محور البيانات العامة

- من خلال تحليل بيانات المحور الأول للاستبيانين، استخلصنا النتائج التالية:
- تولي المناصب القيادية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة يغلب عليها العنصر الذكري بنسبة (76.5%)، في حين يحتل الجنس الأنثوي مرتبة أولى (55.2%) من حيث التوظيف في وظائف التحكم ووظائف التنفيذ.
 - تحتل الإطارات العليا سلم القيادة على مستوى المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة بنسبة (58.82%) بالرغم من استناد سياسة التوظيف فيها على العلاقات الشخصية.
 - أغلبية القادة الإداريين هم من حملة الشهادات الجامعية البعيدة عن تخصصات الإدارة والتسيير، مما اضطر المؤسسات إلى تكثيف عمليات التكوين التي تهدف غالبا إلى اكتساب المهارات العملية إلا أننا نلاحظ ندرة التكوين بطريقة دراسة حالات.

2-4 مناقشة نتائج محور تقييم السمات القيادية

- بالاعتماد على تحليل بيانات المحور الثاني للاستبيانين، استخرجنا النتائج التالية:
- يتمتع القادة الإداريين المبحوثين بالقدرة على إقناع رؤوسهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لتمييز الأغلبية منهم (68.75%) بوضوح الرؤية المستقبلية لديهم وإيمانهم بأهداف المؤسسة، إلا أنه تجب الإشارة إلى أن (25%) من القادة الإداريين يبدو لهم مستقبل مؤسساتهم غامضا ويرجع ذلك أساسا إلى انغماسهم في الأعمال الإدارية .
 - نجد أغلبية القادة (58.8%) لا يسعون للحصول على التغذية المرتدة مما يسبب ضعف سمة إدارة الذات لديهم حيث تتكرر أخطاء القادة في معاملة الرؤوسين .

- إن أغلبية القادة (58.8%) يعتبرون حالات عدم التأكد أمراً عادياً، ويعتمدون الأسلوب العقلاني الرشيد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بنسبة (76.5%)، ويليه أسلوب استخدام اللجان الموجودة بالإدارة بنسبة (11.8%)، ويأتي الأسلوب الأقل إتباعاً وهو الاعتماد على البديهة والحدس بنسبة (5.9%). وإذا علمنا أن التفكير الإبداعي يعتمد على الحدس والبديهة أكثر منه على العقلانية أدركنا ضعف سمة الإبداع لدى القادة. ولكن يجزم (70.6%) من القادة الإداريين أنهم يبادرون بحل المشكلات مما يدل على قدرتهم على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، فيما يستشير (17.6%) منهم رؤوسهم، ويلجأ ما نسبته (11.8%) إلى طلب تدخل الرؤساء.
- تتوافر المهارات الإدارية لدى القادة الإداريين خاصة مهارة التخطيط بالدرجة الأولى وتحديد أهداف العمل (64.70%) مما يعني أن أهداف أداء الرؤوسين محددة بالشكل الذي يؤثر إيجاباً على أدائهم، وتأتي بالدرجة الثانية وظيفة الرقابة (29.40%) حيث يعتمد أغلبية القادة على أسلوب الرقابة بالأهداف، إلا أننا نسجل ندرة استخدام الرقابة الذاتية وهو ما يعرف بمدخل التمكين في المؤسسات المعاصرة.
- يسعى أغلبية القادة (70.6%) لتعليم رؤوسهم معلومات نظرية وتطبيقية تتعلق أساساً بخطط وبرامج العمل عن طريق التوجيه إلا أننا نلاحظ إجماعاً ما نسبته (71.7%) من القادة عن التفويض، بالرغم أن التفويض يسمح لهم بالتفرغ لأعمال أكثر أهمية وتحضير رؤوسهم لتولي مناصب أعلى من جهة ورفع معنوياتهم ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- إن ضعف مستوى القادة في بناء علاقات إنسانية مع رؤوسهم ناتج عن المعرفة السطحية بهم فأغلبية القادة (58.8%) يعرفون المعلومات المتعلقة بالعمل فقط فيما يخص رؤوسهم، فيما تؤكد نسبة (35.3%) أنهم يملكون معلومات عامة عن رؤوسهم، وتبقى نسبة قليلة (5.9%) من يعرفون معلومات عن حياة رؤوسهم الشخصية. بالإضافة إلى تعسفهم في استعمال السلطة إذ يعتقد الرؤوسين أنه السبب الأساسي في الخلافات بينهم وبين قادتهم، وتأتي بالمرتبة الثانية المعاملة الرسمية الباردة، مما يؤدي إلى توتر العلاقات ويعيق تحقيق الأهداف.

■ إن خاصية الولاء عند القادة مقبولة إلى حد ما، لذلك يعتبرهم مرؤوسهم قدوة حسنة، ويرجع أغلبية المرؤوسين (48.3%) ذلك لأنهم يقدمون السلوك الرمز في احترام النظام الداخلي للمؤسسة، فيما يعتقد ما نسبته (20.7%) بأنهم يتمتعون بالشخصية السوية.

■ بالاعتماد على النتائج السابقة نجد أن جل القادة الإداريين (56%) يتمتعون بمعظم سمات القيادة الإدارية، ويمكن ترتيبها حسب نسبة وجودها كما يلي :

1- مهارة الرؤية المستقبلية 2- المهارة الإدارية 3- مهارة التعليم 4- سمة إدارة الذات 5- تمثيل القدوة الحسنة 6- مهارة بناء العلاقات الإنسانية 7- مهارة التفكير الإبداعي

3-4 مناقشة نتائج محور الأنماط القيادية

تبين من خلال تحليل بيانات المحور الثالث من الاستبيانين ما يلي :

■ أغلبية القادة (85.7%) يرجحون أهداف المؤسسة، ولا يرى ما نسبته (58.8%) منهم تعارضا بينها وبين أهداف مرؤوسيهم لاعتقادهم أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف المرؤوسين.

■ إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات يرحب بها (29.4%) من عينة القادة فيما يستشير (35.3%) من القادة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، ويحاول (23.5%) إقناع المرؤوسين بالقرار، أما ما نسبته (11.8%) من القادة يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه. وتتعلق هذه القرارات أساسا بخطط وبرامج العمل بنسبة (60%)، أما القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف وإستراتيجية المؤسسات والقرارات النهائية تبقى من اختصاص القادة .

■ يستخدم أغلبية القادة أسلوب الباب المفتوح، لكن يعاب عليهم ندرة استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال للاطلاع على مجريات ومستجدات العمل ومشاكله في الميدان ، مما يؤثر على إدراكهم للمشكلات على حقيقتها واتخاذ القرارات المناسبة، ويؤكد المرؤوسين (89.7%) بأنه لا توجد لديهم أي صعوبات في الاتصال بقادتهم، وإن وجدت فهي راجعة لعدم إصغاء القادة إليهم.

- يحبذ ما نسبته (76.5%) من القادة الإداريين استخدام السلطة الرسمية الناتجة عن المركز القيادي معتقدين أنها الأكثر نجاعة للتحكم في سلوك مرؤوسيهـم.
- ينفي أغلبية القادة (64.7%) وجود خلافات بينهم وبين مرؤوسيهـم ويؤكدون أن كثرة الزيارات بالدرجة الأولى (35.3%) وخلافاتهم مع الرؤساء بالدرجة الثانية (29.4%) من أهم العوامل التي تعيق عملهم .
- بالاعتماد على النتائج السابقة نجد أن المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة تمارس النمط القيادي الديمقراطي بنسبة (60.92%) وتمارس النمط الأوتوقراطي بنسبة (35.68%)، وعليه فإن النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

4-4 مناقشة نتائج محور دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

- يؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين (82.4%) أنه توكل مهمة اختيار الأفراد المرشحين للعمل إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتمد إلى اختبار ذكائهم وملكة الإبداع لديهم حيث يؤكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.8235) والذي يشير إلى الرأي الموافق حسب مقياس ليكرت.
- يتحمس القادة في الموافقة تماما فيما يخص التدريب وأهميته في تنمية معارف وقدرات المرؤوسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.3529) ويؤكد هذه النتيجة موافقة المرؤوسين على أن مؤسساتهم تعمل على إرسال الموظفين باستمرار في دورات خارجية .
- تشير نتائج تحليل الاستبيان الأول إلى أن (82.3%) من القادة يطلبون مقترحات لتحسين العمل وحل المشكلات من مرؤوسيهـم، ويشجعونهم لمحاولة تطوير أساليب العمل واقتراح الحلول، إلا أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة المرؤوسين على السؤال المقابل في الاستبيان الموجه إليهم بلغ (3.0000) ويشير إلى أن المرؤوسين غير متأكدين من أن قادتهم يسمحون لهم بعرض آرائهم ومقترحاتهم في حل مشاكل المؤسسة، كما أنهم يجيبون بغير متأكد حول مشاركتهم في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة، كما أعرب المرؤوسين عن عدم تأكدهم أيضا بأن الإدارة لا تعارض إتباع أساليب جديدة في العمل.

- يوافق القادة على تقديم أفكار مرتدة عن المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من طرف مرؤوسيه، ويحاولون تطبيقها، كما يؤكد جل القادة (88.2%) أنه تُقدم مكافآت وعلاوات خاصة بالسلوك الإبداعي والمبدعين.
- يؤكد أغلبية المرؤوسين (58.63%) أن القادة يشجعون اللقاءات الدورية مع فرق العمل، إلا أنهم غير متأكدين من أن قادتهم يشجعون العمل الجماعي في المؤسسات.
- يبدو أن القادة الإداريين ليس لديهم أدنى فكرة عن الأساليب والتقنيات التي تستخدم في تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.

5-4 اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

- تنص الفرضية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص)، وبغرض اختبارها نجري اختبار كاي مربع (Chi-Square) للاستقلالية، لمعرفة مدى استقلالية الأنماط القيادية عن المتغيرات الشخصية.
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للقادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بقسنطينة
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للقادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. والجدول رقم (01)، (02)، (03)، توضح نتائج اختبار كاي مربع.

الجدول رقم (1) : اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بالمستوى التعليمي **Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,609 ^a	1	,205		
Correction pour la continuité	,354	1	,552		
Rapport de vraisemblance	2,502	1	,114		
Test exact de Fisher				,519	,300
Association linéaire par linéaire	1,515	1	,218		
d'observations valides Nombre	85				

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,234 ^a	2	,889
Rapport de vraisemblance	,224	2	,894
Association linéaire par linéaire	,002	1	,963
Nombre d'observations valides	85		

المصدر : نافذة مخرجات الحزمة الإحصائية للتحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (09) : اختبار كاي مربع لعلاقة الأنماط القيادية بميدان التخصص **Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,291 ^a	4	,510
Rapport de vraisemblance	4,182	4	,382
Association linéaire par linéaire	,083	1	,774
Nombre d'observations valides	85		

المصدر : نافذة مخرجات الحزمة الإحصائية للتحليل الإحصائي SPSS

تبين الجداول أعلاه أن قيم كاي مربع على التوالي (1.609)، (0.234)، (3.291)، وأقل القيم لمستوى الدلالة المعنوية هي على التوالي (0.114)، (0.889)، (0.382)، وهي كلها أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية الاسمية (sig= 0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، إذن لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لعينة القادة الإداريين بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

1- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " إيتا " (ETA).

الجدول رقم (04) : حساب معامل الارتباط "إيتا"

Mesures directionnelles

	Valeurt
Nominal par Intervalle Eta TYPE dépendants	.859
NVAR dépendants	.627

تشير نتائج الجدول أن قيمة "إيتا" مرتفعة (62.7 %) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة . وبالاعتماد على تحليل عبارات محور دور نمط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع حسب الاستبيان الموجه للمرؤوسين، نستخدم معامل الارتباط "إيتا" .
الجدول رقم (05): حساب معامل الارتباط " إيتا"

Mesures directionnelles

	Valeurt
Nominal par Intervall Eta TA3 Dépendants	.756
VAR00018 Dépendant s	.961

المصدر : نافذة مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل إيتا مرتفعة (75.6%) وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

2- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney).

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع تبعا لكون القائد ديمقراطي أو أوتوقراطي عند مستوى معنوي (5%).
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في تنمية الإبداع تبعا لكون القائد ديمقراطي أو أوتوقراطي عند مستوى معنوي (5%). والجدول التالي تبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (06) : نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الأول الموجه للقادة

Test de Mann-Whitney

Rangs

Type	N	Rang moyen	Somme des rangs
NVAR 1.00	65	10.54	137.00
2.00	20	4.00	16.00
Total	85		

Test b

Test de Mann-Whitney

	NVAR
U de Mann-Whitney	6.000
W de Wilcoxon	16.000
Z	-2.297
Signification Asymptotique (bilatérale)	.022
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.023 ^a

- a. Non corrigé pour les ex aequo
b. Critère de regroupement : TYPE

المصدر : نافذة مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (07) : نتائج اختبار مان ويتني على بيانات الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين

**Test de Mann-Whitney
Rangs**

VAR0008	N	Range moyen	Somme des rangs
VA3 1.00	152	19.55	371.50
2.00	80	6.35	63.50

Test b

Test de Mann-Whitney

	VA3
U de Mann-Whitney	8.000
W de Wilcoxon	63.500
Z	-3.977
Signification Asymptotique (bilatérale)	.000
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	.000 ^a

- a. Non corrigé pour les ex aequo
b. Critère de regroupement : VAR00018

تشير نتائج الجدول رقم (06) والجدول رقم (07) أن مستوى الدلالة المعنوية الاسمي (0.05) أكبر من مستوى الدلالة الحقيقي¹³ (0.22،%0) بالنسبة لبيانات كل من الاستبيانين وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الإبداع بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي وبالمقارنة بين متوسط الرتب للعينتين، نلاحظ أن متوسط رتب النمط الديمقراطي (19.55) أكبر من متوسط رتب النمط الأوتوقراطي (6.35) وهو ما يعني أن درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الديمقراطي هو السائد أكبر من درجات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في حالة كون النمط الأوتوقراطي هو الأكثر انتشاراً. إذن، النمط الديمقراطي هو النمط الذي يدعم الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة .

- من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية.
 - توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
 - النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي.

الهوامش

¹ طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002 ، ص ص : 28 ، 29

² ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، 2004، ص:90

³ عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان، دار المناهج، 2006، ص: 22

⁴ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، الطبعة الثالثة، ص: 260

⁵ المعهد التخصصي للدراسات ، مركز الدراسات الإستراتيجية، دور الإبداع والتكنولوجيا في الإدارة الإستراتيجية:

⁶ نجم عبود نجم ، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المجلد رقم 11 ، العدد 04 ، ديسمبر 2006 ، ص: 229

⁷Le Negard- Assayag Emmanuelle, Manceau Delphine ,Marketing Des Nouveaux produits Paris, 2005, P : 21 ,

⁸ محمد الطعمنة ، طارق شريف يونس ، الإبداع : مقوماته ومعوقاته ، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية (القيادة الإبداعية)، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 83

⁹ نيجل كنج ، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تر: محمد حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص: 198

¹⁰ نفس المرجع ، ص : 48

¹¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص : 135

¹² نيجل كنج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص : 165

¹³ مستوى الدالة الحقيقي وهو احتمال الفشل المحسوب من بيانات العينة