

اثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري

مجتبى عبد الرزاق عبد الله محمد

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه - جامعه الشيخ عبدالله البدرى

المؤلف: mogtabaalmk@gmail.com

المستخلص :

هدفت الدراسة اثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري الي التعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بالتعليم الأساس بالريف الشمالي لمحلية شندي استخدمت الاستبانة وحللت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي هما السائدان في حين كان النمط الحر هو الأقل انتشاراً كما أظهرت وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ثم توصلت الدراسة الي ان النمطين الديمقراطي والمتساهل كنموذج للقيادة لدى مدراء المدارس لهما من تأثير ايجابي على الإبداع الإداري ومحاولة التخفيض من استخدام النمط الاوتوقراطي، في الكثير من المواقف لما له من انعكاس سلبي على الإبداع الإداري اوجدت الدراسة تصميم الأنشطة المدرسية بشكل يثير ويحفز ويمنع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين لمدرسين لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية، الإبداع الإداري، التعليم الأساسي، محلية شندي .

Abstract:

The study aimed to identify the type of leadership styles prevailing in basic education in the northern countryside of Shendi locality. The questionnaire was used and the data were analyzed using a statistical analysis program. The results showed that the autocratic and democratic styles were the most prevalent, while the free style was the least prevalent. It also showed a significant correlation and effect between successful leadership styles and achieving administrative creativity. The study then concluded that the democratic and lenient styles as a model of leadership for school principals have a positive impact on administrative creativity and an attempt to reduce the use of the autocratic style in many situations due to its negative impact on administrative creativity. The study found the design of school activities in a way that excites, motivates, and enjoys and helps to reach higher levels of innovation and creativity, while working to develop leadership capabilities in subordinate teachers to motivate them towards positive competition and creative thinking.

المقدمة

هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين ، يعتبر النمط القيادي السائد و الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها اثر كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين ، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل ، إلا أن هذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، النمط القيادي الذي يفتح المجال لهم للمبادأة والابتكار ، ولهذا جاء إشكالية الدراسة لدراسة العلاقة والأثر بين النمط القيادي السائد ومستوى الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة والتساؤلات

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة ادارة التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي .
يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي:
- ما هي القيادة الإدارية ؟وفيما تتمثل أنماطها ؟
- ما هو النمط القيادي السائد ادارة التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي؟
- ما مستوى الإبداع الإداري في ادارة التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي؟

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 بإدارة التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي ولاية نهر النيل، خاصة مع أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء الادارة .
- الدور الذي تلعبه الإدارة التعليم في المساهمة بالتنمية الشاملة من خلال متابعة و تنمية المشاريع المختلفة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الاتي:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة وأنماطها و التعرف على مفهوم وأهمية الإبداع الإداري في المنظمة .
- مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري - دراسة حالة ادارة التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي (ولاية نهر النيل).

نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في الاتي:-

المتغير المستقل: أنماط القيادة

المتغير التابع : الإبداع الإداري

فروض الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير أنماط القيادة السائدة في إدارة التعليم الأساس بشندي ؟
الإبداع الإداري ؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري في إدارة التعليم الأساس بالريف الشمالي .
الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفية، سنوات الخدمة) للعاملين في ادارة التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي .

مصادر جمع البيانات والمعلومات

المصادر الاولية :- المقابلات / الاستبيانات / الملاحظة.

المصادر الثانوية :- الدراسات السابقة / المقالات / الكتب / التقارير الحكومية .

مجتمع وعينة الدراسة

❖ يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والمشرفين و العاملين في الإدارة التعليم الأساس بالريف الشمالي مدينه شندي ولاية نهر النيل أسلوب دراسة الحالة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مدراء المدارس والمشرفين في التعليم تم توزيع استبانة وتحليلها النتائج.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع تأثير أنماط القيادة السائدة في ادارة التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي والإبداع الإداري فيها .

الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في إدارة التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي.

الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في ولاية نهر النيل محلية شندي .

الحدود الزمانية : تم القيام بهذه الدراسة في يوليو / ٢٠٢٤ .

الدراسات السابقة

دراسة العساف ، سنة ٢٠٠٥ " : (واقع الإبداع الإداري ومعوقاته : دراسة تطبيقية " هدفت الدراسة الى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي :ما هو واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري ؟ اذ طبقت الدراسة على عينة مكونة من ١١٣ مشرفة إدارية وزعت عليهن استمارتين الأولى وجهت للمديرات ومكونة من أربعة أجزاء هي معلومات عن أفراد المدرسة ،ومستوى الإبداع ، ومعوقات الإبداع، ومقترحات في تطوير الإبداع الإداري) وأما الثانية وجهت للمشرفات ومكونة من جزأين هما معلومات عن أفراد الدراسة ، وواقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس). وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها ان مستوى الإبداع كان أعلى من مستوى غير الإبداع ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس .

دراسة العازمي ، ٢٠٠٥ " : (القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية " هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين ، إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، اذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيس الآتي :ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين .وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى

القيادات المدنية في الوزارة ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية ، كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة .

دراسة سليمان عمر محمد 2004م هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً ، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي : عدم وجود سياسة واضحة وعمامة لاختيار القادة بمنشأة الأعمال، مما يفقد المنشأة مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة ، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة . واعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية . وأيضا محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص ، وبذلك تفقد المنشأة محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة . وعدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات .

دراسة :صلاح سيد احمد بندي(2004). تناول الدراسة الرقابة الإدارية علي المستوى الإداري بالمصارف السودانية وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة واستعرض بنك الشمال الإسلامي كأحد المصارف السودانية لدراسة الحالة خلال الفترة من 1998-2004م.هدفت الدراسة بصفه أساسية الى إيجاد فرص تطبيق أساليب الرقابة الإدارية وإبراز أبعادها وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة في بنك الشمال الإسلامي ومدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه، وقد تم تناول مشكلة البحث المتمثلة في ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف والكشف عن الأساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي وتوظيف منهج دراسة الحالة، واستخدام الاحصاء الوصفي والنسب المئوية والجداول التكرارية لأثبت الفروض، كما ابان الباحثان ان الادارة العليا للبنك لا تتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالرغم من فرص تطبيقها، وكذلك سلبية دور الادارة في ترسيخ مفاهيم الجودة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الاداء المصرفي .

الاطار النظري

أولا : القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية

تشكل القيادة محور مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي العصر الحديث ومع التطورات الحاصلة أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة¹.

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 التعريف :

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

أما presthus .R & Pfeiffer (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 لهم³ . أما عن القيادة الإدارية فيعرفها linker بأنها : "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁴.

أما درة 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.

و هناك 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 تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

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 الآتي :

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل 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 و اتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا⁸.
- 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
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة⁹.

ويمكن 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.

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 ولقد 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 فإنه يمكن تقسيم أنماط القيادة الإدارية - وهو ما يهيم الدراسة الحالية إلى - الآتي :

1. القيادة و الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطية بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معها في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوب دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، ويفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة ، من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك¹¹، ووصفت القيادة الأوتوقراطية بالقيادة السلبية لأنها تستخدم التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ، وأطلق عليها اسم القيادة الاستبدادية المتسلطة ، وللقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال هي¹² :

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 مرؤوسيه ولا يعترف بجهودهم ،سرّيع الغضب والانفعال ،كثير التردد في اتخاذ القرارات .

القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الدكتاتوري المعتدل):

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

القيادة الأوتوقراطية اللبقة (الأوتوقراطي المتعاون ،اللين):

القائد الأوتوقراطية اللبق هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين هو الذي اتخذه بمفرده ، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قرارات ه وسيلة غير عملية وغير مجدية ،ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه 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 مرؤوسيه وطاعتهم له.

الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

رغم الآثار السلبية التي تتركها القيادة الأوتوقراطية على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها ، غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله مما يستلزم تطبيقه في بعض الظروف والمواقف التي يمكن إجازتها في الآتي¹³:

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطية - النمط المتسلط - قد يركز ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة الحزم وسرعة اتخاذ القرارات.
 - إن النمط الأوتوقراطية يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم ، أو المشاعيين ذوي السلوك العدوانى ، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتها.
 - إن النمط الأوتوقراطية يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة ، ويكون خط السلطة مفهوما ، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجداها.
 - ورغم جدوى النمط الأوتوقراطي في بعض المواقف، أن إلا له مأخذ منها¹⁴:
 - مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور ،ذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد .
 - إن النمط الأوتوقراطية يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين 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 المرؤوسين.
 - إصرار القائد الأوتوقراطية على إصدار التعليمات المفصلة بدقة يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية .
 - إخفاء الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها المرؤوسين لحل مشكلة معينة لكي ينسبها القائد الأوتوقراطية إلى نفسه فيما بعد.
 - إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفائة في التنظيم وهذا بدوره يؤدي إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
 - الانفراد القائد الأوتوقراطية باتخاذ القرارات.
 - تعطيل عملية الاتصال من جانب المرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل .
 - لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة.
 - قلة الإنتاج.
- يمكن القول على الرغم من مأخذ القيادة الأوتوقراطية إلا انه يمكن تطبيقها في المنظمات المعاصرة في بعض الحالات انه إلا وعلى العموم لا يمكن تطبيق هذا النوع من القيادات في الإدارات المعاصرة وهذا بسبب بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتي تستدعي ضرورة الإبداع والتجديد لمواكبتها.

2. القيادة الديمقراطية

يتميز هذا النمط بان القائد له أسلوب وسط بين النمط الأوتوقراطية والمتساهل (الحر) وسميت القيادة الديمقراطية بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية، حيث أن القائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويأخذ رأيهم ويشاورهم، ويشعر بأهمية أن إذا، هذا النمط من القيادة يشاور ويشاور ويوحي عملهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فيهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم والتزامهم¹⁵، إذا أن هذا النمط من القيادة يشاور ويوحي للمرؤوسين مدي 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 وتقويض السلطة وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي.

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 تهيئه الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن شخصيا وقدراتهم.
- إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال امثل وتسخيرها للعمل.
- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تقانيمهم 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، هذا و بالإضافة إلى الآثار مبالغتها في التركيز ع المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية¹⁷. السلبية للقيادة الديمقراطية المتمثلة في الاتي¹⁸:

- المبالغة في تقويض 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 وملهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة "أملا في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت و الفرص، بالإضافة أن إلى السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية.

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 لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته، وتتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت وشعور المرؤوسين بالضياح والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، ويطبق هذا النوع من

القيادة سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية ، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة في العمل التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها¹⁹. يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم ،لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمنظمة²⁰.

الآثار السلوكية للقيادة الحرة أو المتساهلة:-

إن النمط الحر نمط 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 انه 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 أن إلا بعض الكتاب يرون انه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه ،وان 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 تنقل إلى الضبط والتنظيم، وتزداد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها ، مما يصعب عملية توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة²⁴.

• 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 يبعث 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.

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 ، إذا إلا ظهر ذلك جليا من خلال المرؤوسين والمنظمة ككل أي باختصار تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية .

ثانيا :الإبداع الإداري

لقد تباينت آراء المفكرين و الباحثين 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 يا 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 ، هذا من جهة ومن جهة أخرى على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى انجاز العمل الإبداعي وتحقيقه²⁷ ، هذا من وجهة نظر تعددت المصطلحات المرادفة للإبداع مثل: الابتكار ، الاختراع ، والنكاه ... 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 جماع 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 و، قبل عرض تعاريف الإبداع الإداري نحاول أولا إلقاء نظرة على الإبداع بصفة عامة:

حيث عرف كل من Guthrie و Bunn الإبداع "بأنه طرح أفكار وطرق جديدة وإحداث التغيير"²⁹.

أما Daft يرى أن الإبداع يتمثل في : عملية تحويل وترجمة أفكار ابتكاريه معينة ، إلى منتج أو سلعة 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 و الأفضل، فضلاً الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها وتسعى نحو عن أن 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 تحسينا جديدة في أساليب وإجراءات وأدوات العمل من خلال الإمكانيات المتاحة لأجل ضمان جودة أكثر و من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ووقت .

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 السودان من الأزمة النفطية ، بالإضافة إلى سياسة التقشف المتبعة ، وانخفاض قيمة الجنية السوداني وأخيرا الحرب والموظفين الملحقين للولايات كل هذه العوامل التي من شأنها أن تجعل إدارة بالتعليم الأساس بالريف الشمالي شئنا 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 ايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمة على النحو التالي³⁵

- 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 قدراتهم 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 لمرؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فليهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ، ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض الحلو لها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يجعوا 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 تفكيرا إبداعيا متجددا إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالتقديم ولا يلقى بالا للتجديد ، بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين ، لإعطاء الافكار الإبداعية ومد يد العون الذي يطلبوه من إمكانات مادية ومعنوية ،بالإضافة إلي 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 استراتيجية 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 في أنهم كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير، كما أن كثيرا من الاختلافات 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 دوراً أساسياً في بيئة مناخ وثقافة المنظمة المناسبة لتشجيع الإبداع بل أن جميع المقومات الضرورية لتأسيس وبناء ورعاية التوجهات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة. 37

إجراءات الدراسة

أولاً: منهجية البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لأنه الأكثر ملائمة مع إجراءات البحث وطبيعته.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي بمدراء المدارس الأساس بالريف الشمالي بشندي، نهر النيل، التابعة لوزارة التربية والتعليم في السودان، للعام الدراسي 2024 وكان عددها (42) مدرسة، حسب التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم عن العام الدراسي 2024. قام الباحث باختيار عينة الدراسة بصورة قصدية لتطبيق أدوات الدراسة عليها، تكونت من (27) مديراً ومديرة، والذين أمضوا خمسة أعوام دراسياً كاملاً فأكثر في مجال عملهم كما هو موضح في الجدول رقم (1) .

1. وصف عينة البحث : حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي تمثلت بمدراء المدارس. وقد وزعت (30) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث، أسترجع منها (27) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (90%)، علماً أن مجتمع الدراسة يبلغ (42) مديراً ومديرة.

الجدول رقم(1) توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي:-

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	12	44.5%	التحصيل الدراسي	بكالوريوس+دبلوم	17	63%
	أنثى	15	55.5%		فوق الجامعي	7	30%
					دكتوراه	3	11.1%
العمر	أقل من 30	5	18.5%	عدد سنوات الخدمة	6-10سنوات	2	7.4%
	30-39	8	30%		11-15سنة	7	26%
	40-49	10	37%		16-20سنة	17	63%
	50- فأكثر	4	15%		20 فأكثر	1	3.7%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (1) يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث حيث بلغت نسبتهم 55.5% في حين بلغت نسبة الذكور 44.5%، وان غالبية المدراء هم من الفئة العمرية (40-49)، حيث بلغت نسبتهم 37% في حين احتلت الفئة العمرية 30-39 نسبة 30% مما يعني ان ما يقارب 70% من المدراء هم من فئة الأفراد الناضجين، واحتل الحاصلين على شهادة البكالوريوس+دبلوم عالي نسبة 63% في حين بلغت نسبة المدراء الذين تراوحت خدمتهم بين (16-20) عاماً 63% وهذا يعني أن هناك نسبة جيدة من المدراء ممن يمتلكون خبرة للعمل في القطاع التربوي.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام ، يتعلق القسم الاول بالمعلومات الشخصية والتعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني منها يتعلق بالأسئلة الخاصة بالأنماط القيادية و خصصت (9) اسئلة لكل نمط قيادي، أما القسم الثالث فقد تضمن (20) سؤال لغرض قياس حالة الابداع الإداري. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: أتفق بشدة (5) ، وأتفق (4) ، ومحايد (3) ، ولا أتفق (2) ، ولا أتفق بشدة (1) .

ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بواسطة معمل مكتبة التميز، من خلال الاستعانة بدرجات العينة الاستطلاعية. أظهرت معادلة الثبات أن قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة الأربعة (النمط القيادي الحر، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي، الإبداع الإداري) كما يلي بالترتيب (0.81, 0.83, 0.77, 0.86) ، مما يؤكد على تميز فقرات المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية، اعتمد الباحث المقياس (سلم ليكرت الخماسي)، لقياس الإبداع الإداري، والنمط القيادي السائد لدى مدراء دارس الأساس بالريفي الشمالي بشندي ، وفق التدرج التالي:

(1.00-2.33) درجة متدنية، (2.34-3.66) درجة متوسطة، (3.67-5.00) درجة مرتفعة.

صدق أداة الدراسة :قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري) :

وتم باختيار عدداً من الزملاء المتخصصين من مدراء المدارس وأساتذة التوجيه التربوي بالإدارة، والتربية، حيث أبدوا رأيهم في فقرات أدوات الدراسة، وقام الباحث بالالتزام بالتعديلات التي تم اقتراحها من قبلهم.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	.553	.000
2	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار.	.616	.000
3	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة العمل.	.617	.000
4	يكثُر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل.	.729	.000
5	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	.719	.000
6	يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين.	.596	.000
7	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسين في انجاز أعمالهم	.681	.000
8	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم.	.695	.000
9	يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل.	.578	.000

1. صدق الاستبانة، ويتضمن التالي:
2. الاتساق الداخلي: ويقصد بها مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي له، وقام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.
3. نتائج الاتساق الداخلي:

أولاً: صدق النمط القيادي الحر

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط الحر والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية الفا = 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع له.

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي المتساهل والدرجة الكلية للمحور

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: صدق النمط القيادي الأوتوقراطي

يظهر الجدول رقم (3) أن قيمة معنوية ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور اتضح أن جميع فقرات المحور (عدا الفقرة 20) تتمتع بالصدق الظاهري.

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور:

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة.	.587	.000
2	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي.	.437	.000
3	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	.579	.000
4	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية.	.752	.000
5	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها.	.541	.000
6	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها.	.213	.014
7	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين .	.696	.000
8	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.	.629	.000
9	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها .	.048	.587

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: صدق النمط القيادي الديمقراطي:

يظهر الجدول (4)، أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
22.	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيار.	.374	.000
23.	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	.520	.000
14.	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتتصهر مع المواقف الإدارية.	.497	.000
25.	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	.514	.000
26.	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها.	.709	.000
27.	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.	.257	.000
28.	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	.484	.004
29.	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	.512	.000
30.	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	.552	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول (5) أن قيمة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور تثبت الصدق الظاهري لهذا الجزء من أداة الدراسة.

جدول (5) معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
28	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.452	.000
29	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	0.382	.000
30	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	0.569	.000
31	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.503	.000
32	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.610	.000
33	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.583	.000
34	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.494	.004
35	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.653	.000
36	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.545	.000
37	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	0.689	.000
38	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.608	.000
39	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.445	.000

40	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.556	.000
41	أخطط لموجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	0.569	.000
42	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	0.515	.000
43	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.428	.000
44	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	0.329	.004
45	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملى.	0.341	.000
46	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.605	.000
47	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.516	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم الاعتماد على المؤشرات الاحصائية التالية:-

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الاستجابة لأفراد العينة.
2. معامل الارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.
3. تحليل الانحدار لمعرفة تأثير النمط القيادي في الابداع الإداري.

تحليل الأنماط القيادية لعينة البحث:

1. النمط القيادي الحر

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي المتساهل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أبلغ المعلمين بالنشرات والتعاميم التي تصدرها وزارة التربية والتعليم التي توجه سير النشاط من أجل إتباعها.	2.37	0.834
2	أتردد عادة في اتخاذ القرار.	3.33	0.9560

3	أحرص على تبليغ المعلمين عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.65	1.042
4	أحرص على تبليغ الطلاب عن مواعيد ممارسة كل نوع من أنواع النشاط المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.21	0.673
5	أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم.	2.08	0.838
6	أوضح للمعلمين التعليمات التي تحدد برنامج النشاط م بداية العام الدراسي.	2.32	1.062
7	أوافق على الطرق التي يلتزم فيها المدرسين في إعطاء المناهج	3.01	0.950
8	أترك للمدرسين اختيار طرق ضبط الطلاب التي تناسب خبراتهم.	2.64	0.976
9	أتناسى اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل.	2.76	0.983
	المعدل العام	2.57	0.937

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (6)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (2.57)) وبانحراف معياري (0.937) وهذه النتيجة تظهر على أن النمط الحر قليل الاستخدام في التعليم الأساس، وقد حصل الفقرة الثانية (أتردد في اتخاذ القرارات) على أعلى وسط حسابي (3.33) في حين حصل السؤال الخامس (أتساهل مع المدرسين المقصرين في أداء واجباتهم) على أقل وسط حسابي (2.06).

1. النمط القيادي الاوتوقراطي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الاوتوقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تحدد سلطة مدراء المدارس في ضوء قواعد إدارية واضحة.	3.83	0.533
11	تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي.	4.19	0.833
12	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	4.01	0.690
13	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية.	3.61	0.951
14	تعتمد إدارة المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها.	4.02	0.618
15	تتبنى المدرسة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها.	3.60	0.851
16	تحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين	3.69	0.832
17	يبرز دور التخصص العمودي للمدرسة بأكثر من التخصص الأفقي.	3.31	0.850
18	تحرص المدرسة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها.	2.79	1.021
	المعدل العام	3.71	0.776

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (7)، أن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.776) وهذه النتيجة تظهر أن النمط القيادي الاوتوقراطي يمارس بشكل كبير في التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي ، وقد حصل الفقرة الحادي عشر (تقوم جميع العلاقات في المدرس على التسلسل الهرمي الرسمي) على أعلى متوسط حسابي (4.14) .

وقد حصل الفقرة الرابع عشر (أعتمد على أسلوب التوثيق لكافة النشاطات.) على أعلى وسط حسابي (4.19) في حين حصل السؤال العشرين (أحرص على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي أمثلها.) على أقل وسط حسابي (2.79).

1. النمط القيادي الديمقراطي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين المواقف والمعيار .	3.61	0.799
20	جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي.	3.03	1.136
21	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتتصهر مع المواقف الإدارية.	3.25	0.898
22	تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	3.90	1.167
23	تأخذ المدرسة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها	3.84	1.079
24	تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.	3.25	0.988
25	يتمثل التطوير التنظيمي للمدرسة بالتدريب المستمر للموظفين.	3.56	1.02
26	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.	3.63	0.962
27	يتسع اهتمام المدرسة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ.	3.29	0.688
	المعدل العام	3.51	0.989

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول (8)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.989) وهذه النتيجة تؤثر على أن هذا النمط القيادي يمارس بشكل كبير في المدارس الثانوية التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي ولكن بشكل أقل من النمط القيادي الاوتوقراطي ، وقد حصلت الفقرة الثانية والعشرون (تعتمد المدرسة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات)، على أعى متوسط حسابي مقداره (3.90)، في حين حصلت الفقرة العشرون (جميع المناصب الوظيفية في المدرسة قائمة على التفاعل اللارسمي) على أقل وسط حسابي(3.03) .

ونلاحظ أن النمط القيادي السائد بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق كان في المرتبة الأولى هو نمط النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.776)، ويأتي النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية كنمط سائد بين مدراء المدارس الثانوية بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.989)، وجاء النمط المتساهل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57)، بانحراف معياري (0.937) .

ثالثاً:- تحليل الابداع الإداري لعينة البحث

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
28	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.53	.812
29	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3.60	.871
30	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	3.71	.899
31	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3.73	.801
32	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.67	.811
33	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.80	.774
34	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.81	.634
35	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.97	.623
36	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	3.86	.771
37	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3.98	.812
38	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.96	.811
39	لدى القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.85	.678
40	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.51	.680
41	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.68	.740
42	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	3.92	.557
43	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.68	.762
44	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	3.98	.546
45	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	4.25	.821
46	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.18	.530
47	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.09	.653
	المعدل العام	3.84	.657

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من ردود عينة الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول (9) أن جوانب الإبداع لدى مدراء مدارس التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي كان عالياً، حيث بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية لإجابات العينة (3.84) من خلال قدرة مدراء المدارس الثانوية على تنظيم أفكارهم وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة وطرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين أداء العمل في المدرسة.

رابعا :- اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضية الأولى) هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المتبعة في المدارس التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي وحالة الابداع الإداري). فقد تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة كما يظهر في جدول (10)، اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والابداع الإداري من جهة وبين النمط الديمقراطي والابداع الإداري من جهة ثانية. ولكن لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط الاوتوقراطي والابداع الإداري. وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (10)

معاملات ارتباط سبيرمان بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ن=27

النمط القيادي	الإبداع الإداري	
	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط المتساهل	.165**	.000
النمط الأوتوقراطي	.78	.56
النمط الديمقراطي	.217**	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

**مستوى المعنوية = 0.001

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية (هناك علاقة تأثير معنوية بين الانماط القيادية والابداع الإداري) فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار، حيث اظهرت النتائج أن الابداع الإداري = 52.45 + 319. النمط القيادي الحر - 161. النمط القيادي الاوتوقراطي + 582. النمط القيادي الديمقراطي

جدول (11) تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع الإبداع الإداري

المتغيرات	R2	المساهمة الجزئية	المساهمة الكلية	الثابت	Sig t	Sig f	VIF
النمط الحر	0.541	+0.317	.940	52.45	0.000	0.000	1.041
النمط الأوتوقراطي		151.-			0.412	0.000	1.796
النمط الديموقراطي		+0.572			0.001	0.000	1.819

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وهذا يعني أنه إن ارتفع النمط الحر بمقدار درجة واحدة فإن الإبداع الإداري سيرتفع بمقدار 0.317 درجة، وإن ازداد النمط الأوتوقراطي بدرجة واحدة فإن الإبداع الإداري سينخفض بمقدار 0.151 درجة، و أنه إن ارتفع النمط الديموقراطي بدرجة واحدة فإن الإبداع الإداري سيزداد بمقدار 0.572 درجة. وعند اخضاع المعلمات المقدرة إلى اختبار t اجتازت معلمة المقطع كل من معلمة النمط القيادي المتساهل ومعلمة النمط القيادي الديموقراطي هذا الاختبار، في حين فشلت معلمة النمط القيادي الأوتوقراطي في هذا الاختبار. وعلى ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثالثة، وترفض الفرضية الفرعية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

من خلال نتائج التحليل الاحصائي يمكن ان نستنتج ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مدرء المدارس التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي هو النمط القيادي الأوتوقراطي، وهو نمط يتلاءم مع طبيعة العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم، فالصلاحيات واضحة ومحددة، وتتم مراقبة كافة الأعمال التي يتم انجازها من قبل منسوبي الوزارة، ويلتزم بالتسلسل التنظيمي في الأعمال الإدارية. جاء النمط الديموقراطي في الدرجة الثانية، حيث يمارس من قبل مدرء المدارس حيث تميزوا بتفويض بعض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل، وسادت العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير المتبادلين بين القائد والمرؤوسين. جاء النمط الحر في الدرجة الأخيرة فهو الأقل انتشاراً بين مدرء المدارس التعليم الأساس بالريف الشمالي شندي ، وهذا الأمر منطقي فلا يمكن قيادة مدرسة الأساس مع ترك زمام الأمور دون حسم، وتوجيه، وتنظيم لتحقيق الأهداف التي أنشئت لأجله المدارس الأساس من قبل المجتمع.
2. إن العلاقة التي تربط النمط القيادي بحاله الإبداع الإداري تختلف من نمط إلى آخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين النمط القيادي المتساهل والنمط القيادي الديموقراطي من جهة وحاله الإبداع من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية. في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وحاله الإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية.
3. حيث احتل النمط الديموقراطي المرتبة الأولى تلاه المتساهل ثم الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة.

4. إن تأثير النمط القيادي على حالة الابداع الإداري كانت هي الأخرى متغيرة ففي الوقت التي كانت فيه العلاقة سالبة مع النمط القيادي الاوتوقراطي إلا أنها كانت موجبه مع كل من النمط القيادي الديموقراطي والنمط القيادي المتساهل.
5. مستوى الابداع لدى المدراء كان عالياً وهذا يعني أن هناك من المدراء من تكون لديه القدرة على التحليل والتنبؤ للمشكلات التي قد تحصل في العمل واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها وقادرون على حل المشكلات التي تواجههم.
6. تعد الأنماط القيادية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة. ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.

ثانياً: التوصيات

- تعزير النمطين الديموقراطي والمتساهل كنموذج للقيادة لدى مدراء المدارس الأساس لما لهما من تأثير ايجابي على الإبداع الإداري، ومحاولة التخفيض من استخدام النمط الاوتوقراطي، في الكثير من المواقف لما له من انعكاس سلبي على الإبداع الإداري.
1. تحلي قادة ومدراء المدارس بخصائص وسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرافة.
 2. تصميم الأنشطة المدرسية بشكل يثير ويحفز ويُمَتِّع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (المدرسين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.
 3. تطوير الخطط التدريبية لتشمل صف الإداريين الأول والثاني لتعزيز قدراتهم القيادية، ودعم التفكير والإدارة الإبداعية، إذ من شأنه أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب المدرسين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي.
 4. اجراء دراسات ميدانية في الإبداع الإداري مع عينات مختلفة وفي بيئات عمل مختلفة لتقييم الوضع الحقيقي لدرجة انتشار الإبداع الإداري بين مدراء المدارس التعليم الأساس بالريفي الشمالي شندي .

المراجع والمصادر

1. الجزائر والعالم، "بوتقليقة يرقي تسع دوائر صحراوية إلى ولايات منتدبة"، <http://algeriaworld.net> 26/6/2024.
2. سمير سليمان الجمل، " الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي ،ص160 ، (2) للمرؤوسين"،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32.
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.
6. شاهيناز درويش "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.
7. كنانة (بوابة التنمية المجتمعية)، "القيادة الإدارية وأنواعها"، نواف كنعان، " القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2007، ص 26.
8. راوية حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.
9. محمد بن علي شيبان العامري، " أهمية القيادة الإدارية " <http://sst5.com/readArticle.as> 28/6/2024
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 .

١١. يوسف مزهر يحي عباس ، " أنماط القيادة " <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=12&SecID> ٢٨/٦/٢٠٢٤ .
١٢. انظر كل من :سالم فالج المعاينة ،"مفاهيم القيادة الإدارية"، بلسم للنشر والتوزيع ،ط 1، عمان ، 2011 ، ص 58 شاهيناز درويش ، مرجع سبق ذكره،ص-ص 84 ص167 .
13. نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص164 .
١٤. انظر كل من . - محمد حسين العجمي ،"القيادة الإدارية والتنمية البشرية " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1، عمان ، 2008 ، ص 182 نفس المرجع السابق ،ص168 .
15. شروق احمد سالم أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
١٦. محمد حسين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص200 .
١٧. شاهيناز درويش ، مرجع سبق ذكره، ص 91 .
١٨. شروق احمد سالم أبو الغنم ، مرجع سبق ذكره، ، ص 24.
٢٠. نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٤٣ ص244 .
٢١. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،دار وائل للنشر، ط 3، عمان ، 2005 ، ص262 .
٢٢. نفس المرجع السابق ، ص262 .
٢٣. سالم فالج المعاينة ، مرجع سبق ذكره، ص 71.
٢٤. شاهيناز درويش، مرجع سبق ذكره ، ص 9٣.
٢٥. سالم فالج المعاينة ، مرجع سبق ذكره، ص٨٨ .
٢٦. رفيق محمود المصري ، " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كم يراه العاملون في الجامعة" ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات. الإنسانية ، الخالد 15 ، العدد الأول ، فلسطين، 2007 ، ص 636 .
٢٧. سمير سليمان الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص162 .
٢٨. محمد بديع حامد بن تولي العازمي ،"القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية "، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ، 2006 ،ص46 .
٢٩. محمد ناجي القضاة، شهادة مفلح الغرايبة ، نأزم محمود ملكاوي ، " شهادة الاعتماد الولية للمستشفيات وأثرها في الإبداع الإداري ،دراسة حالة ، ص 183 ، مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 40 .
30. Daft ,Richard L., (2001)," organization theory and design"7th ed southwestern college publishing , Ohio, p 357 .
٣١. محمد ناجي القضاة، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .

٣٢. احمد السيد الكردي ، " مفهوم الإبداع الإداري <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts> ٢١/٦/٢٠٢٤ .
٣٣. محمد ناجي القضاة، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .
٣٤. نجم عبود نجم ، " الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم " ، الدالة الدولية للعلوم الإدارية ، العدد 11 ، العدد 4، ديسمبر 2006. ص: 229.
٣٥. مشعل بن مبارك الحارثي ، " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة" ، رسالة ماجستير غير - منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012 ، ص39 .
٣٦. 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 .
٣٧. محمد بديع حامد بن توجلي 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 .