

أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان

أ.م. عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي م.د. نيان كمال رشيد م. لطيف صالح كريم
المعهد التقني/ الدور المعهد التقني/ السليمانية المعهد التقني/ الدور

Impact of leadership styles in organizational innovation A field study in the private sector banks to the Kurdistan Region

Lec. Latef S. k. Lec. Dr. Nian K. R. Assis. Prof. Abdal Wahab A.
Tech. Insit./Aldoor Tech. Insit./Alsulamania Tech. Insit./Aldoor

تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/٦/١٧

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/٢/٢

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع المنظمي في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استمارة الاستبانة على (١٦٠) عاملاً في (١٣) فرعاً من فروع مصارف القطاع الخاص في الإقليم، أعيدت منها (١٣٤) استمارة صالحة للتحليل، لو حددت فرضيتان رئيسيتان للبحث لتضمنت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والإبداع المنظمي، واستنتجت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر والإبداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والإبداع المنظمي من جهة ثانية غير إنه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع المنظمي. وإن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الأوتوقراطي. وأوصت بضرورة اعتماد المصارف على تطبيق مفاهيم القيادة الإبداعية، وإشراك العاملين في دورات تدريبية لرفع مهاراتهم القيادية، والاهتمام بالدراسات الخاصة بتطوير العمل المصرفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، الإبداع.

Abstract

The aim of this study is to reveals the impact of leadership styles on organizational innovation in the private sector banks to the Kurdistan Region .The study depends on descriptive and analytical methodize using the practical manner, study sample consists of employees amounted (134) . A major study finding that there is significant statistical impact of Laissez-Faire Leadership& Democratic leadership styles in organizational innovation , but not significant statistical impact of autocratic Leadership style in organizational innovation.

Key word :Leadership, Leadership styles, Innovation.

المقدمة

إن التغييرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر القدرات القيادية التي تمتلك زمام المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تتجح القيادات المؤمنة بالإبداع في دفع الطاقات الإبداعية لدى العاملين، فلا بد من إيجاد النمط القيادي الملائم لها وخلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، ودعم الأفكار المبدعة والتميزة وتمييزها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة. ويعد المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المنظمة فمهما ازدادت درجة المعرفة والتقانة تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابليته تحدي يواجه القيادة بشكل مستمر، وإن غرس قيم المبادرة والإبداع في نفوس العاملين واجب على القيادة الإدارية ينبغي تشجيعه وصولاً إلى أهداف المنظمة العليا. وقد تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور تضمن الأول منهجية البحث والثاني الإطار النظري للبحث

وتضمن المحور الثالث الإطار الميداني للبحث وتضمن المحور الرابع والأخير أهم الإستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها أثر كبير على مستوى الإبداع للعاملين، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإبداع المنظمي على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات معها يكون أساسها الإحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع. واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- ١- ما النمط القيادي الذي تتبناه القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى الإبداع المنظمي في المصارف المبحوثة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع المنظمي في المصارف المبحوثة؟
- ٤- هل تؤثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي للمصارف المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ربطه بين موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما: الأنماط القيادية والإبداع المنظمي السائد في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان/العراق. كما يمكن أن يساهم في التعرف على الأنماط القيادية التي تحفز العاملين نحو الإبداع وبالتالي زيادة الكفاءة في أداء أعمالهم. ويمكن أن يقدم المساعدة للمسؤولين في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان لتطوير الأنماط القيادية لدى فروعها المصرفية العاملة في الإقليم وهذا ما سيؤدي بشكل أو بآخر إلى رفع حالة الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع.

ثالثاً: أهداف البحث

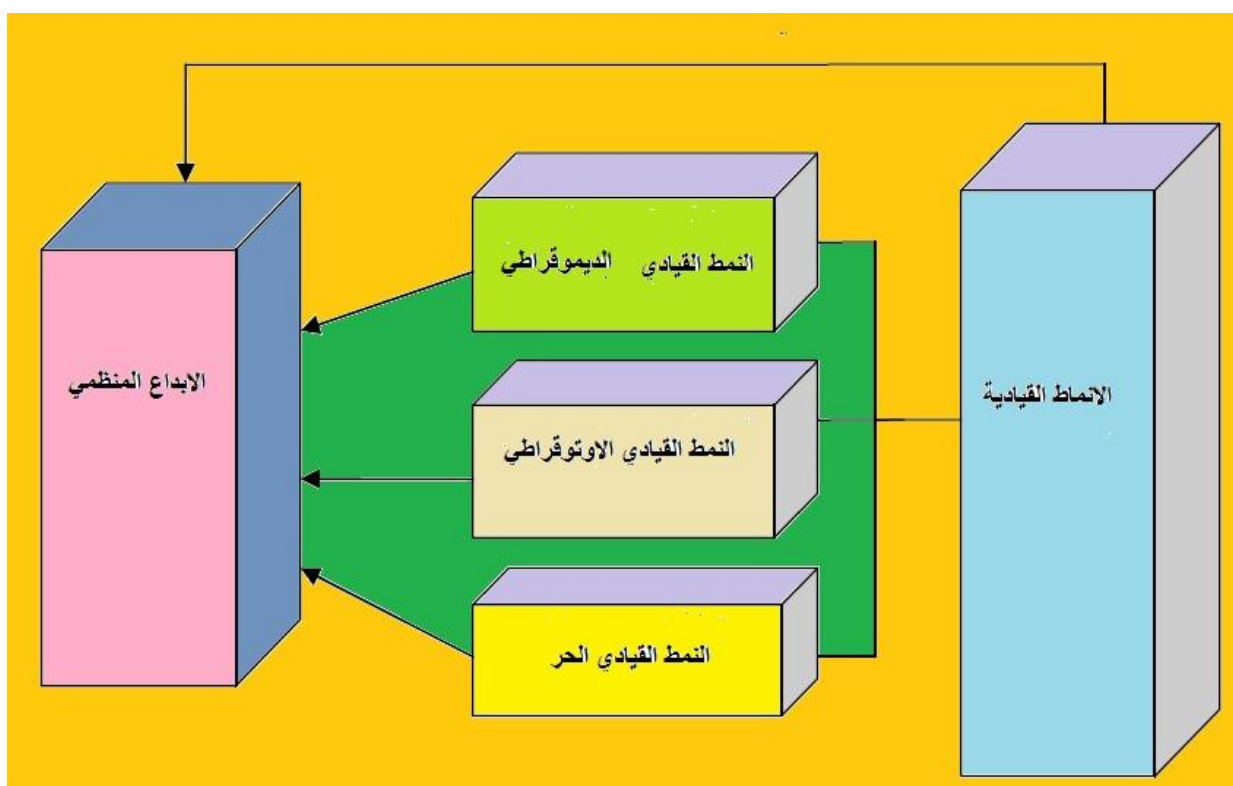
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- ١- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان.
- ٢- تحديد مستوى الإبداع المنظمي لدى العاملين في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان.

- ٣- إختبار علاقة الإرتباط بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى الإبداع لدى العاملين في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان.
- ٤- إختبار علاقة التأثير بين الأنماط القيادية والإبداع لدى العاملين في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان.

رابعاً: - أنموذج البحث

من أجل التوصل إلى أهداف البحث تم رسم أنموذج يبين العلاقة بين الأنماط القيادية كمتغير مستقل والإبداع المنظمي كمتغير تابع وكما موضح في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١)
أنموذج البحث

خامساً: فرضية البحث

تمت صياغة فرضيات البحث على مجموعتين رئيسيتين انبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية منها ما يخص علاقات الإرتباط والأخرى التأثير بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان/العراق والإبداع المنظمي. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع المنظمي.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع المنظمي.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والإبداع المنظمي.

الفرضية الثانية:

تؤثر الأنماط القيادية تأثيراً معنوياً في الإبداع المنظمي لمصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان/العراق.

وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي تأثيراً معنوياً في الإبداع المنظمي.
- ٢- يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي تأثيراً معنوياً في الإبداع المنظمي.
- ٣- يؤثر النمط القيادي الحر تأثيراً معنوياً في الإبداع المنظمي.

سادساً: أسلوب جمع البيانات وعينة البحث

تم الاعتماد على إستمارة الإستبانة باعتبارها إحدى الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمبحوثين، وقد نظمت الإستمارة إستناداً إلى الأدبيات المدرجة في الجانب النظري من البحث ومنها دراسات (Daft, 2001) العازمي، 2006، وكشمولة، 2007، و عوض، 2008، و الحوري وعباد، 2009، وكريدي، 2010)، بعد أن تم إجراء بعض التعديلات عليها بما تتلائم وطبيعة المنظمة المبحوثة، وقد تضمنت الإستمارة ثلاثة أقسام، يتعلق القسم الأول منها بالمعلومات الشخصية والتعريفية للمبحوثين، والقسم الثاني منها يتعلق بالأسئلة الخاصة بالأنماط القيادية إذ خصصت (10) أسئلة لكل نمط قيادي، أما القسم الثالث فقد تضمن (20) سؤالاً لغرض قياس الإبداع المنظمي. وقد تم إختيار (13) فرعاً من المصارف الخاصة في إقليم كردستان كمجتمع للدراسة، و تم توزيع إستمارة الإستبانة على (160) عاملاً في الفروع المصرفية بصورة عشوائية للفترة من شهر مارس ولغاية أيلول / ٢٠١٤ وتم تحليل الإستمارات الصالحة منها وعددها (134) إستمارة واستبعدت الإستمارات غير الصالحة وعددها (26) استمارة وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1)

توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث

ت	اسم الفرع	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصالحة
1	البنك المتحد للاستثمار	15	14
2	مصرف كوردستان الدولي	12	12
3	مصرف إيلاف الإسلامي	12	11
4	بنك التعاون الإسلامي	12	10
5	بنك اربيل	13	11
6	مصرف الوركاء	13	11
7	مصرف دجلة والفرات	13	10
8	مصرف المنصور	12	10
9	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	12	7
10	مصرف الموصل للتنمية	12	9
11	مصرف الشمال	12	11
12	مصرف جيهان	10	8
13	مصرف آشور	12	10
	المجموع	160	134

كما تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لغرض توزيع الإجابة والذي تكونت من (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة). وبهدف التحقق من صدق محتويات الإستبانة وتوخي الدقة العلمية في تحليل البيانات فقد تم إخضاعها لمجموعة من الإختبارات الإحصائية يمكن توضيحها في أدناه:

١- قياس ثبات الاستبانة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ:

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الإستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي الظروف نفسها، ويتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال إذ يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف (أي اقل من 0.20) أو سالب. وعند إجراء اختبار الثبات وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ حصلنا على النتائج الآتية:

- كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.853 وهي قيمة موجبة وعالية جداً وهذا يدل على ثبات الإستبيان.
- كانت جميع قيم ألفا كرونباخ إذا تم حذف أحد العناصر مساوية أو أكثر من قيمة المعامل 0.853 عدا بعض الحالات القليلة مما يؤشر عدم وجود عنصر أو فقرة تضعف الإستبيان.

جدول (2)

يوضح قيمة ألفا كرونباخ

مؤشر الثبات		
قيمة ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	المحور
0.854	10	النمط القيادي الحر
0.854	10	النمط القيادي الأوتوقراطي
0.853	10	النمط القيادي الديمقراطي
0.855	20	الإبداع المنظمي

٢- الصدق الظاهري او الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة هو أن تقيس هذه الفقرات ما أريد لها أن تقيس فعلا، أو أن تقيس الوظيفة التي صممت الفقرات من أجلها، ويمكن أن يقاس الصدق الظاهري عن طرق قياس قوة الإرتباط بين درجات كل مجال أو محور ودرجات أسئلة الإستبانة الكلية. وعند احتساب معامل ارتباط سيبرمان بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه حصلنا على النتائج الآتية:

أ- الصدق الظاهري للنمط القيادي الحر: من ملاحظة قيمة معنوية إرتباط كل عنصر مع الدرجة الكلية للمحور اتضح إن جميع فقرات المحور تتمتع بالصدق الظاهري.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
Spearman Correlation	.553	.617	.617	.729	.719	.595	.680	.694	.578	.473
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

ب- الصدق الظاهري للنمط القيادي الأوتوقراطي: من ملاحظة قيمة معنوية إرتباط كل عنصر مع الدرجة الكلية للمحور اتضح إن جميع فقرات المحور (عدا الفقرة 20) تتمتع بالصدق الظاهري.

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Spearman Correlation	.506	.586	.437	.589	.751	.540	.212	.695	.628	.047
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.587
N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

ت - الصدق الظاهري للنمط القيادي الديمقراطي: من ملاحظة قيمة معنوية ارتباط كل عنصر مع الدرجة الكلية للمحور اتضح إن جميع فقرات المحور تتمتع بالصدق الظاهري.

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
Spearman Correlation	.430	.374	.520	.497	.514	.709	.257	.484	.512	.552
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

ت- الصدق الظاهري لمحور الإبداع المنظمي: من ملاحظة قيمة معنوية إرتباط كل عنصر مع الدرجة الكلية للمحور اتضح إن جميع فقرات المحور تتمتع بالصدق الظاهري.

	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40
Spearman Correlation	.452	.382	.569	.503	.610	.583	.494	.653	.545	.689
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50
Spearman Correlation	.608	.445	.556	.569	.515	.428	.329	.341	.605	.516
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

من أجل التوصل إلى مؤشرات تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم الإعتماد على المقاييس والمؤشرات الإحصائية التالية:

- ١- الوسط الحسابي لمعرفة مستوى الإستجابة.
- ٢- الإنحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في قيم الإجابة لكل سؤال.
- ٣- معامل الإرتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.
- ٤- تحليل الانحدار لمعرفة تأثير النمط القيادي في الإبداع المنظمي.

المحور الثاني:- الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة Leadership

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد البعض على أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الأعضاء والجماعة أو القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد

للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. و تعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سبباً في تحقيق أهداف المنظمات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها (مجمي، 2003:20) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع للمرؤوسين فإذا لم ينفعم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية. ويعرفها (إسماعيل، 2000) على إنها النشاط الايجابي الذي يمارسه شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء (الشقهاء، 2003:20). و برأي (كشمولة، 2007:170) فإنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. أمّا ليكرت فعرفها بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (الجميل، 2008:11). ويراها Barrow بأنها عملية سلوكية في التأثير على الأفراد أو المجموعات لوضع الأهداف، ويرى (Robbins and coulter) إن القيادة هي القدرة في التأثير على المجموعات في إتجاه تحقيق الأهداف للمنظمة (الحوري وآخرون، 2009:369).

أما القريوتي فيعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم وذلك لأنَّ القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ إنَّ هناك كثيراً من المدراء يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم (القريوتي، 2009:212).

ثانياً: الأنماط القيادية Leadership styles

يعرفها عالم الإدارة والاجتماع المعروف (Fiedler) بأنها نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة (Wang,et,al,2010:3925). كما يمكن أن تعرف بأنها الطريقة التي يقدمها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (Durbin,1990:317). وقد تعددت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة، وتوصلت إلى تصنيفات متعددة وآراء متنوعة لتلك الأنماط تختلف باختلاف المعايير التي يعتمد على تصنيفها ومن هذه المعايير، تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة معينين من السلطة التنفيذية العليا، وقادة يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها

(الجميلي، 2008: 21). ومنهم مَنْ صَنَفَ القيادات إلى قيادات ايجابية، وقيادات سلبية، وكذلك قيادات مركزية، وقيادات لا مركزية، وقيادات رسمية، وقيادات غير رسمية (النمر وآخرون، 326 : H 1417).

ويرى بعضهم إنَّ هناك عاملين أساسيين يتحكمان في عملية تصنيف أنماط القيادة، العامل الأول: هو العمل أو الإنتاجية ومدى إهتمام القيادات بذلك والعامل الثاني فيعنى بالعاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم . ويندرج تحت العامل الأول نمطان متضادان في الجوهر هما القيادة الايجابية والقيادة السلبية وهذا ما أفضت إليه دراسات ليكرت 1966، ويشتمل العامل الثاني على ضربين مختلفين من أنماط القيادة الإدارية وهما: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي.(مجممي، 2003 : 22) وتتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang,et,al,2010:3924). وسيتم في هذا البحث دراسة الأنماط القيادية الثلاثة التي سيتم ذكرها في أدناه:

١- نمط القيادة الديمقراطية Democratic leadership style

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والإخبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية (المصري، 2007: 635). ويعتمد هذا النمط على بذر روح المسؤولية في المرؤوسين وذلك عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم (مجممي، 2003: 22).

وقد كشفت البحوث والدراسات المرتبطة بالقيادة الديمقراطية عن درجة كبيرة من الارتباط بين عدد من النتائج المرغوب فيها ومن بينها ظهور الاتجاهات الإيجابية بين أفراد الجماعة تجاه القائد ووجود درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم، وإنخفاض معدلات الغياب وارتفاع الروح المعنوية للجماعة، وتشجيعهم على التطوير والابتكار والإبداع وإنتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً (مجممي، 2003: 23). وعادة تتم القيادة في ظل هذا النمط من خلال الترغيب وليس التخويف، أو من خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار (القيوتي، 2009: 206).

ومن أهم خصائص النمط القيادي الديمقراطي ما يلي (المصري، 2007: 635) :

أ- تسود العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النمط من القيادة.

ب- النجاح المثمر بنجاح أهداف القيادة.

ت- يقوم على الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.

- ث- يشعر أعضاء الجماعة بالرضا.
 ج- تسود الروح المعنوية للعاملين.
 ح- تعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
 خ- يدفع بالعمل إلى التقدم.
 د- يرى القائد إن السلطة ليست مصدر قوته وإنما هي مميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين.
 ذ- لا يلجأ القائد إلى أسلوب القسر والتهديد بل يتسم بالواقعية الإنسانية والضبط الداخلي.
 ر- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن بالشورى والمشاركة ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله فهم شركاء لا تابعين.

٢- نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership style

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه من خلال قيامه بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ويلاحظ إن القائد في هذا النمط من خلال إنفراده بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك، فإنه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر وانخفاض الروح المعنوية لديهم (الجميلي، 2008: 25).

ويعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغباته ويتم ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل وإصراره على إطاعة مرؤوسيه لها (الشقحاء، 2003: 30). ويصف (كشموله، 2007: 19) القيادة الأوتوقراطية بالقيادة الدكتاتورية ويعدها عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض إن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم ما يجب عمله موجهها إلى تحقيق الأهداف التي قررت من قبله. ويرى (Reddin) من خلال دراساته إن هناك مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي حيث يبدو القائد انتقادي ويهدد كثيرا لإعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا (كريدي، 2010: 29).

ويمكن تلخيص أهم الخصائص لهذا النمط بالآتي (المصري، 2007: 637) :

- أ- إنعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا الأسلوب القيادي.
 ب- التزم في إصدار القرارات والحرص على تنفيذ الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي.

- ت- إنعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
 ث- إنعدام الثقة بين القائد والعاملين.
 ج- إنخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
 ح- إرتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
 خ- الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الأمر الذي يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين على السواء.

٣- نمط القيادة الحرة Laissez-Faire Leadership

يطلق على هذا النمط بالقيادة المنطلقة، على أساس إن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة متحررة من سلطة القائد، ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو القيادة المتخيلية، وأما البعض الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار (الشقحاء، 2003: 35).

ويعد (القريوتي، 2009: 206) هذا النمط من القيادة المتساهل والنادر الوجود في الإدارة التطبيقية، إنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية والتي تشوبها القلق والتوتر. إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير، وانعدمت الرقابة الفاعلة ، وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية انه لا يرى نفسه مديراً فكيف يمكن أن يكون قائدا إداريا. ويمكن تحديد أهم خصائص هذا النمط بالآتي (المصري، 2007: 636):
 أ- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

- ب- ضياع وحدة العمل كفرق متكامل.
 ت- لا يبعث على إحترام الجماعة لشخصية القائد.
 ث- يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف.
 ج- يتسم بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجاً.
 ح- إنعدام التعاون بين الجماعة والقائد.
 خ- القائد سلبي في تصرفاته.

ثالثاً: الإبداع المنظمي organizational innovation

يمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية، فالإبداع يشير إلى شيء جديد يقدم لأول مرة بشرط أن يكون الشيء المقدم جديداً

لم يتطرق إليه أحد من قبل أو سبق لأحد أن قدمه، ويعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القيوتي، 2009: 257). ويعرف الإبداع على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية (الصرن، 2001: 28).

ويرى (Daft, 2001:357) إن الإبداع يتمثل في عملية تحويل وترجمة أفكار إبتكارية معينة، إلى منتج أو سلعة أو خدمة أو عملية ذات فائدة وقيمة للمستخدم أو المستهلك. في حين يرى (الملوك، 2002: 133) بأنه نشاط أنساني يمارس من قبل أفراد تتوافر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين ويؤدي هذا النشاط إلى تقديم شيء جديد يأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي استخدامه إلى تحقيق منافع شتى شريطة توافر البيئة الملائمة لممارسة مثل هذه النشاطات.

إن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وتطويرها، وإنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها ويعزز تقدمها، وتتضمن هذه الأفكار، الخبرة والأصالة والمرونة وزيادة المعرفة والخروج عن المألوف التي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع (الفاعوري، 2005: 8). ويعد الإبداع نشاط إنساني يقوم به الفرد أو مجموعة أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقيق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع (قاسم واحمد، 2011: 125).

أما الإبداع المنظمي فإنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ككتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات (النفيعي، 2003: 10).

رابعاً: العلاقة بين القيادة والإبداع

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ إنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها، ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة. فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يُعدُّ عاملاً سلبياً ومحبطاً. فالرئيس الذي لا يعد نجاح

موظفيه نجاحاً للجهاز، ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم، هو شخص هدام في التنظيم، ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي (القيوتي، 2009: 322).

ويعد الإبداع والإهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع كما يقول (Hoffman and Hegarty) يمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي سيصبح جزءاً من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين، الأمر الذي جعل الإبداع من أهم وأبرز مهام القيادة الإدارية ويذكر (Tierney) إنه 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 (ملحم وآخرون، 2009: 10).

ويرى (He and Dewar) ان كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير ترجع إلى الاختلافات في قيم القادة أكثر من إرجاعها لأي عامل تنظيمي او هيكلية آخر، كما يرى (Kimberly and Evanisko) إن قدرة المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، ويرى (Maier) إن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح إمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساحهم المجال للمرؤوسين كي يقوموا بوضع الأهداف او على الأقل المشاركة فيها (زنتاتي، 2003: 150).

ويعد القيادي المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر، أما المبدع فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول والدخول في مجالات استثمار غير معروفة من قبل ويحاول دوماً التفكير في طرق جديدة للعمل، ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية (القيوتي، 2009: 320):

- ١- البصيرة الخلاقة، ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها.
- ٢- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة إذ يتوقع المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- ٣- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو احد الأركان المهمة للإبداع.

٢- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها الإنسان مسلمات، وقد يصل الأمر بالمبدع ألا يؤمن بالصواب والخطأ، إذ يعد تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

٣- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دونما تفكير، طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.

٦- الاستقلالية الفردية، لا يحب المبدع ان تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة، التي تعد مصدراً لتثبيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم.

المحور الثالث:- الجانب الميداني

أولاً: - وصف عينة الدراسة

تتصف عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها وفيما يلي توصيف لأفراد العينة في ضوء خصائصهم الشخصية وكما يوضحه جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

أوصاف عينة الدراسة

الجنس									
أنثى					ذكر				
%		ت		%		ت			
55		74		45		60			
العمر									
من 50- فأكثر		من 40-49		من 30-39		من 20-29		اقل من 20	
%		ت		%		ت		%	
7.4		10		10.4		14		25.4	
34		74		55.4		74		1.2	
2		2		2		2		2	
التحصيل الدراسي									
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم تقني		إعدادية فاقلة	
%		ت		%		ت		%	
1.5		2		1.5		2		56.8	
76		32.8		44		7.4		10	
عدد سنوات الخدمة									
20- فأكثر		16-20		11-15		6-10		1-5	
%		ت		%		ت		%	
7.4		10		1.5		2		3	
4		38.8		52		49.3		66	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

من خلال الجدول رقم (٣) يتبين لنا ان غالبية أفراد العينة هم من الإناث إذ بلغت نسبتهم 55% في حين بلغت نسبة الذكور 45%، وان غالبية العاملين هم من الفئة العمرية 20-29 وقد بلغت نسبتهم 55.4% في حين احتلت الفئة العمرية 30-39 نسبة 25.4% وهذا يعني أن 80.8% من العاملين هم من فئة الشباب الأكثر عطاءً واندفاعاً للعمل، واحتل الحاصلون على شهادة البكالوريوس نسبة 56.4%، و بلغت نسبة العاملين الذين تقل خدمتهم عن خمس سنوات 49.3% وان النسبة الباقية البالغة 50.7% هم من العاملين الذين تجاوزت خدمتهم خمس سنوات وهذا يعني أن هناك نسبة جيدة من العاملين ممن يمتلكون خبرة للعمل في هذا القطاع.

ثانياً: تحليل الأنماط القيادية لعينة البحث

١- النمط القيادي الحر:

جدول رقم (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول النمط القيادي الحر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	ت
0.940	2.48	يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	1
1.145	2.81	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار .	2
1.143	2.74	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهتهم العمل .	3
0.973	2.40	يكثُر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل .	4
1.039	2.16	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .	5
1.152	2.41	يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين .	6
1.050	3.43	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسين في انجاز أعمالهم	7
1.077	2.73	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم .	8
1.093	2.85	يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل .	9
1.036	2.69	لا يكثر المدير بالتعرض على ميول العاملين واتجاهاتهم .	10
1.064	2.67	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (٤) إن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (2.67) وبانحراف معياري (1.064) وهذه النتيجة توّشر إلى أنّ هذا النمط القيادي قليل الاستخدام في مصارف القطاع الخاص، وقد حصل السؤال السابع (يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسون

في إنجاز أعمالهم) على أعلى وسط حسابي (3.43) في حين حصل السؤال الخامس (بتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم) على أقل وسط حسابي (2.16).

٢- النمط القيادي الأوتوقراطي

جدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول النمط القيادي الأوتوقراطي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	ت
.688	3.99	ثمة تقييم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون .	11
.722	3.93	تتحدد سلطة مدراء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة .	12
.805	3.92	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي .	13
.790	3.91	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية .	14
1.051	3.51	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية .	15
.518	4.04	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها .	16
.841	3.70	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها .	17
.823	3.79	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين .	18
.860	3.41	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي.	19
1.121	2.99	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها .	20
.822	3.75	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (٥) إن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.822) وهذه النتيجة توّشر إلى أنّ هذا النمط القيادي يمارس بشكل كبير في مصارف القطاع الخاص، وقد حصل السؤال السادس عشر (تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها) على أعلى وسط حسابي (4.04) في حين حصل السؤال العشرون (تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها) على أقل وسط حسابي (2.99).

٣- النمط القيادي الديمقراطي

جدول رقم (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول النمط القيادي الديمقراطي

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تعمل المنظمة في ظل تكييفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.	3.60	.867
22	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين الموقفية والمعيارية.	3.51	.899
23	جميع أملاكات في المنظمة قائمة على التفاعل اللارسمي.	3.04	1.036
24	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتتصهر مع المواقف الإدارية.	3.35	.998
25	تعتمد المنظمة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة والمهارات	3.94	1.067
26	تأخذ المنظمة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها .	3.80	.979
27	تتبنى المنظمة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها .	3.13	1.088
28	يتمثل التطوير التنظيمي للمنظمة بالتدريب المستمر للموظفين .	3.66	.973
29	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة .	3.43	.862
30	يتسع اهتمام المنظمة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ .	3.49	.783
	المعدل العام	3.50	.955

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (٦) إن الوسط الحسابي العام لهذا النمط بلغ (3.50) وبانحراف معياري (.955). وهذه النتيجة توشر إلى أنّ هذا النمط القيادي يمارس بشكل كبير في مصارف القطاع الخاص و بشكل أقل من النمط القيادي الأوتوقراطي، وقد حصل السؤال الخامس والعشرون (تعتمد المنظمة في ترقية موظفيها على اعتبارات الخبرة) على أعلى وسط حسابي (3.94) و حصل السؤال السابع والعشرون (جميع الملاكات المنظمة قائمة على التفاعل اللارسمي) على أقل وسط حسابي (3.13). والجدول رقم (٧) يبين أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد في عينة الدراسة ويتلازم معه النمط القيادي الديمقراطي أما النمط القيادي الحر فيعد قليل الأهمية وإستخدامه ضعيف.

جدول رقم (٧)

النمط القيادي السائد في المصارف عينة البحث

ت	النمط القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	النمط القيادي الأوتوقراطي	3.75	.822	الأول
٢	النمط القيادي الديمقراطي	3.50	.955	الثاني
٣	النمط القيادي الحر	2.67	1.064	الثالث

ثالثاً: تحليل الإبداع المنظمي لعينة البحث

جدول رقم (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإبداع المنظمي

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.51	.802
32	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .	3.54	.872
33	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبل العمل.	3.66	.948
34	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .	3.71	.774
35	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.75	.808
36	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	3.75	.773
37	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	3.76	.627
38	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	3.96	.624
39	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.	3.85	.761
40	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3.96	.624
41	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	3.96	.808
42	لدى القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.83	.689
43	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	3.49	.680
44	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها .	3.65	.738
45	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	3.91	.555
46	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .	3.62	.734
47	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	3.99	.541
48	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل.	4.22	.810
49	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.16	.508
50	لدي القدرة على تحليل مهام العمل .	4.01	.671
	المعدل العام	3.81	.722

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (٨) على أن جوانب الإبداع لدى العاملين في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان كان عالياً إذ بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3.81) من خلال قدرة العاملين على تنظيم أفكارهم وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة وطرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين أداء العمل في المصرف.

رابعاً :- اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة في مصارف القطاع الخاص لأقليم كردستان/ العراق و الإبداع المنظمي) فقد تم احتساب معاملات الارتباط بين محاور الدراسة كما في جدول رقم (٩)، ويتضح منه وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط الحر والإبداع المنظمي من جهة وبين النمط الديمقراطي والإبداع المنظمي من جهة ثانية غير انه لم يكن هناك ارتباطاً معنوياً بين النمط الأوتوقراطي والإبداع المنظمي. وعليه يتم قبول الفرضيات الفرعية (١) و (٣) وترفض الفرضية الفرعية (٢).

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

النمط القيادي		الإبداع المنظمي
النمط الحر	Spearman Correlation	.336**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	134
النمط الأوتوقراطي	Spearman Correlation	.136
	Sig. (2-tailed)	.118
	N	134
النمط الديمقراطي	Spearman Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	134

** يعني أن مستوى المعنوية (0.001)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبشأن اختبار الفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير معنوية بين لأنماط القيادة والإبداع المنظمي) فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار والتي كانت نتائجها كما في أدناه:
 الإبداع المنظمي = 53.47 + 0.319 * النمط القيادي الحر - 0.161 * النمط القيادي الأوتوقراطي + 0.582 * النمط القيادي الديمقراطي.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

R ²	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر	الثابت	
.5210	.5820 +	0.161 -	.319 0+	53.47	الإبداع المنظمي
	0.001	0.412	0.000	0.000	Sig. t
	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. F
	1.819	1.796	1.041		VIF

المصدر: من إعداد الباحثين

وهذا يعني إن الزيادة في الاعتماد على النمط الحر بمقدار وحدة واحدة فإنَّ الإبداع المنظمي سيرتفع بمقدار 0.319 وحدة، وإنَّ الزيادة في الاعتماد على النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض الإبداع المنظمي بمقدار 0.161 وحدة، وإنَّ الزيادة في الاعتماد على النمط القيادي الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإبداع المنظمي بمقدار 0.582 وحدة. وعند إخضاع المعلمات المقدرة إلى اختبار (T) اجتازت معطمة المقطع كلاً من معطمة النمط القيادي الحر ومعطمة النمط القيادي الديمقراطي هذا الاختبار في حين فشلت معطمة النمط القيادي الأوتوقراطي في هذا الاختبار. أما المعنوية الكلية للمعادلة المقدرة فقد كانت عالية جداً حسب اختبار (F). غير إن القوة التفسيرية للمعادلة المقدرة كانت متوسطة القوة حسب قيم معامل التحديد الذي يساوي 0.521 وهذا يعني أن هناك 0.479 من العوامل لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة. و بسوء هذه النتائج يتم قبول الفرضيات الفرعية (١) و (٣) وترفض الفرضية الفرعية (٢).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن أن نستنتج ما يلي:-
- ١- إن النمط القيادي السائد في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان هو النمط القيادي الأوتوقراطي وهذا النمط في الغالب يتلائم مع طبيعة الأعمال المالية التي تحتاج إلى حصر الكثير من الصلاحيات لدى الإدارة وتدخلها بشكل مباشر ومراقبة كافة الأعمال وذلك لتلافي أي حالة من حالات الإخفاق التي قد تعرض المصرف إلى نتائج ليست من صالحه.
 - ٢- إن النمط القيادي الديمقراطي يمارس بشكل كبير، وهذا يعني إن الإدارة في كثير من الأحيان تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين لغرض إنجاز الأعمال المكلفين بها واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل التي قد تعترض عملهم اليومي.
 - ٣- إن النمط القيادي الحر يمارس بشكل ضعيف، وهذا يعني أن الإدارة لا تترك المجال للإجتهادات الشخصية في ممارسة الأعمال وإنما يتم العمل وفقاً للوائح التنظيمية المحددة من قبلها، وإنها لا تتساهل في تعاملها مع العاملين الذين يقصرون في أداء واجباتهم.

- ٤- مستوى الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع كان عالياً وهذا يعني أن هناك عدد من العاملين يمتلكون القدرة على التحليل والتنبؤ للمشكلات التي قد تحصل في العمل واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، كما أن الإدارة حريصة على معرفة الآراء المختلفة ومناقشتها للخروج برأي قادر على حل المشكلات التي تواجههم.
- ٥- إن حاجة المنظمات للإبداع ومنها مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان ضرورية، نظراً للبيئة التنافسية التي تعمل بها هذه المصارف وان الاهتمام بالإبداع ورعايته وتطويره باستمرار يكون من خلال دور القيادة في رعاية وتشجيع العاملين المبدعين.
- ٦- إن العلاقة التي تربط النمط القيادي بالإبداع المنظمي تختلف من نمط إلى آخر إذ أظهرت نتائج التحليل إن العلاقة بين النمط القيادي الحر والنمط القيادي الديمقراطي من جهة و الإبداع من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الإبداع المنظمي علاقة ارتباط غير معنوية؛
- ٧- إن تأثير النمط القيادي في الإبداع المنظمي كانت هي الأخرى متغيرة ففي الوقت الذي كانت فيه العلاقة سالبة مع النمط القيادي الأوتوقراطي إلا أنها كانت موجبة مع كل من النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر.

ثانياً: التوصيات

- ١- تطبيق مفاهيم القيادة الديمقراطية لدى إدارات المصارف مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- ٢- إنشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع المصرفي والبحث والتطوير وترعاه ضمن هيكل تنظيمي يشجع الانتماء والولاء التنظيمي، مع إتباع نهج الإدارة الديمقراطية بما يشجع الإبداع المنظمي.
- ٣- إشراك العاملين في دورات تدريبية لرفع مهاراتهم القيادية وبالتالي زيادة مشاركتهم في الإدارة وهذا ما سيساهم في رفع حالة الإبداع المنظمي.
- ٤- استقطاب المبدعين من قبل فروع المصارف الخاصة وتشجيع من منهم موجود ضمن العاملين وحثهم على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة التي تسهم في رفع حالة الإبداع في المصارف .
- ٥- تشجيع الإبداع من قبل الإدارات وتجريب أساليب العمل الجديدة والعمل على استغلال كل فكرة يقدمها العاملون وإزالة كل العوائق التي تقتل الإبداع كالخوف من الفشل، وما يترتب على ذلك من مخاطر.

٦- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال في القطاع المصرفي لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع. واستخدام أساليب المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة بما يتوافق مع التقانة الالكترونية المستخدمة في العمل المصرفي.

المصادر

أولاً: العربية

أ: الأطروحات والرسائل الجامعية

- ١- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، ٢٠٠٨، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٢- الشقحاء، عادل بن صالح، ٢٠٠٣، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٣- العازمي، محمد بزيح حامد، ٢٠٠٦، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٤- كشمولة، عمر محمد صبحي، ٢٠٠٧، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٥- مجممي، ناصر محمد إبراهيم، ٢٠٠٣، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية.
- ٦- الملوك، جلال سعد، ٢٠٠٢، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

ب: الدوريات

- ١- الحوري، سليمان شلاش، و عباد، جمعة محمود، ٢٠٠٩، أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٣، العدد الأول، مصر.
- ٢- زنتاني، محمد ربيع، ٢٠٠٣، سلوكيات القادة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري للمرؤوسين، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، سوريا.
- ٣- عوض، قسمة صابر، ٢٠٠٨، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠، العدد ١، العراق.

- ٤- قاسم، صبيحه، و أحمد، حميد علي، ٢٠١١، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٧، العدد ٢١، العراق.
- ٥- كردي، باسم عباس، ٢٠١٠، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٢، العدد ٣، العراق.
- ٦- المصري، رفيق محمود، ٢٠٠٧، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد ١٥، العدد الأول، فلسطين.
- ٧- ملحم، يحيى سليم، والشيخ، فؤاد نجيب، والشرقي، حامد، ٢٠٠٩، القيادة والإبداع دراسة ميدانية في منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ٢٣، العدد ١، السعودية.
- ٨- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله، ٢٠٠٣، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ١٧، العدد ١، السعودية .

ت: الكتب

- ١- الصرن، رعد، ٢٠٠١، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة ١، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- ٢- الفاعوري، ٢٠٠٥، إدارة الإبداع التنظيمي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- ٣- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٤- النمر، سعود بن محمد، ١٤١٧ هـ، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

ثانياً: الأجنبية

- 1-Daft,Richard L., (2001)," organization theory and design" ,7th ed., south-western college publishing , Ohio .
- 2-Durbin,A.I.,(1990), "Effectiveness Business psychology" , 3rd ed. ,prentice-Hall international, Englewood, new jersey, U.S.A.
- 3-wang,Fu-giu,et,a,(2010),"Effect of leadership style on organization performance as viewed from human resource management strategy AFRICA" , Journal of business management, VOL4, NO18.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

السيدات والسادة المحترمين / السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الإستبانة التي بين أيديكم هي مشروع بحث في إدارة الأعمال، وأن أبرز مساعدة تقدمونها لنا هي إجاباتكم الصريحة على كل فقرة منها وبشكل يعكس رأيكم المناسب. لا ضرورة لذكر الاسم أو عنوان الوظيفة فالنتائج ستبحث بشكل كامل وليس بصورة منفردة. الرجاء وضع علامة (√) لكل سؤال من الأسئلة ضمن الاتفاق أو عدمه إزاء كل منها.

متمنين لكم ولمنظمتكم النجاح

الباحثون

١- النمط القيادي الحر:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها .					
٢	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار .					
٣	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهتهم العمل .					
٤	يكثُر المدير من السماح بالخروج إثناء العمل .					
٥	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .					
٦	يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين .					
٧	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم فيها المرؤوسون في انجاز أعمالهم					
٨	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسي رغباتهم .					
٩	يتناسى المدير اللوائح التنظيمية عند تغيير العمل .					
١٠	يكثر المدير بالتعرض على ميول العاملين واتجاهاتهم .					

٢- النمط القيادي الأوتوقراطي :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١	ثمة تقييم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون .					
١٢	تتحدد سلطة مدراء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة .					
١٣	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي .					
١٤	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية .					

١٥	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية .				
١٦	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة نشاطاتها .				
١٧	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها .				
١٨	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين .				
١٩	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي.				
٢٠	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها .				

٣- النمط القيادي الديمقراطي:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢١	تعمل المنظمة في ظل تكيفات متبادلة لأداء المهام من قبل الموظفين.					
٢٢	تمارس سلطة المدراء من خلال الدمج بين الموقفية والمعيارية.					
٢٣	جميع الملاكات في المنظمة ناتجة عن التعامل على الموضوعي اللارسمية.					
٢٤	تتفاعل المواقف الشخصية للموظفين وتتصهر مع المواقف الإدارية.					
٢٥	تعتمد المنظمة في ترقية موظفيها على اعتبارات المهارات					
٢٦	تأخذ المنظمة في أنشطتها بالأساليب الإبداعية المعززة لبرامجها .					
٢٧	تتبنى المنظمة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.					
٢٨	يتمثل التطوير التنظيمي للمنظمة بالتدريب المستمر للموظفين.					
٢٩	يتضح دور التخصص الأفقي بشكل واسع في أنشطة المنظمة.					
٣٠	يتسع اهتمام المنظمة للتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل ملحوظ .					

٤- الإبداع المنظمي :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣١	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متعدد.					
٣٢	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .					
٣٣	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سبيل العمل.					
٣٤	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .					
٣٥	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

					لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	٣٦
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	٣٧
					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	٣٨
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	٣٩
					أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .	٤٠
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .	٤١
					لدي القدرة على النظر لأشياء من زوايا مختلفة.	٤٢
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	٤٣
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها .	٤٤
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقدم به من عمل.	٤٥
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .	٤٦
					لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	٤٧
					أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعلمي.	٤٨
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	٤٩
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل .	٥٠