

اثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي  
دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البلدية

## The Impact of creative leader's characteristics in the process of cultural change

prospective study of worker's opinions at metallic  
construction institutional

د. نعيمة بوكنتوم

جامعة البليدة 2

الملخص :

جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تحليل اثر القيادة المبدعة بخصائصها على التغيير الثقافي بمؤسسة البناء المعدني، و لتحقيق هذا الهدف تم انجاز استمارة و توزيعها على عينة من العمال (إطارات، عمال تحكم ، عمال تنفيذ ) تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية P اقل أو يساوي 0.05 بين متغيرات القيادة المبدعة : الخصائص ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، المبادرة ) و بين أبعاد التغيير الثقافي .

الكلمات المفتاحية : القيادة المبدعة ، التغيير الثقافي ، الثقافة التنظيمية .

**Abstract :**

This study aims to analyze the impact of creative leadership with its characteristics on cultural change in the institution of the metal construction and To achieve this goal a form was accomplished and distributed to a sample of workers (frames , Control workers and Implementation workers) They were chosen according to a random sample stratified proportional method The study found that there is a statistically significant effect when the moral level of P less than or equal to 0.05 between variables creative leadership : Characteristics ( Awareness of the problems, fluency, originality, flexibility, initiative) and one of the dimensions of, cultural change.

**Key words:** creative leadership, cultural change, Organizational culture.

المقدمة :

من خلال هذا الموضوع نحاول كشف الدور الذي تلعبه القيادة في خلق إدارة متميزة ، وترسيخ ثقافة التغيير والتطور نحو الأفضل، بتجاوز الجمود وتشجيع المبادرات، و التعرف على أفضل أنماط وسمات القيادة المبدعة القادرة على إدارة التغيير، خاصة وأن المنظمات الجزائرية تعاني فجوة العمل الجماعي والتعاون و التناسق في ظل حتمية التغيير .إشكالية الدراسة :

تعيش اغلب المنظمات في عالم يتصف بالحركة و التغيير التنظيمي المستمر لذلك أضحي من الضروري تبني نموذج قيادي مبدع يتسم بمواصفات محددة يمكنه أن يسهل من عملية التغيير الثقافي لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، و عليه تتمحور إشكالية الدراسة فيما يلي :

### ما هي أهمية القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي ؟

#### هدف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين صفات القائد أهميته في قيادة التغيير الثقافي ، و يمكن تحقيق هذا الغرض من الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

1. هل هناك اختلاف في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ( السن، سنوات الخبرة ،المهنة ،عدد الدورات التدريبية ) في مؤسسة البناء المعدني؟

2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المبدعة بخصائصها (الوعي بالمشكلات ، الطلاقة، الأصالة، المرونة المبادرة ) على التغيير الثقافي في مؤسسة البناء المعدني؟

#### فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الأصالة، المرونة، المبادرة ) باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ( السن، سنوات الخبرة، المهنة، عدد الدورات التدريبية ) .

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة، الأصالة، المرونة المبادرة ) على التغيير الثقافي .

#### منهج الدراسة :

إن اختيار المناهج التي تستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة مشكلة البحث و الأهداف التي ترمي إليها الدراسة لذا كان من الأنسب في دراستنا أن نستخدم: المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة عن طريق المسح الداخلي بواسطة استبانة موجهة إلى عمال المؤسسة .

#### مجتمع و عينة الدراسة

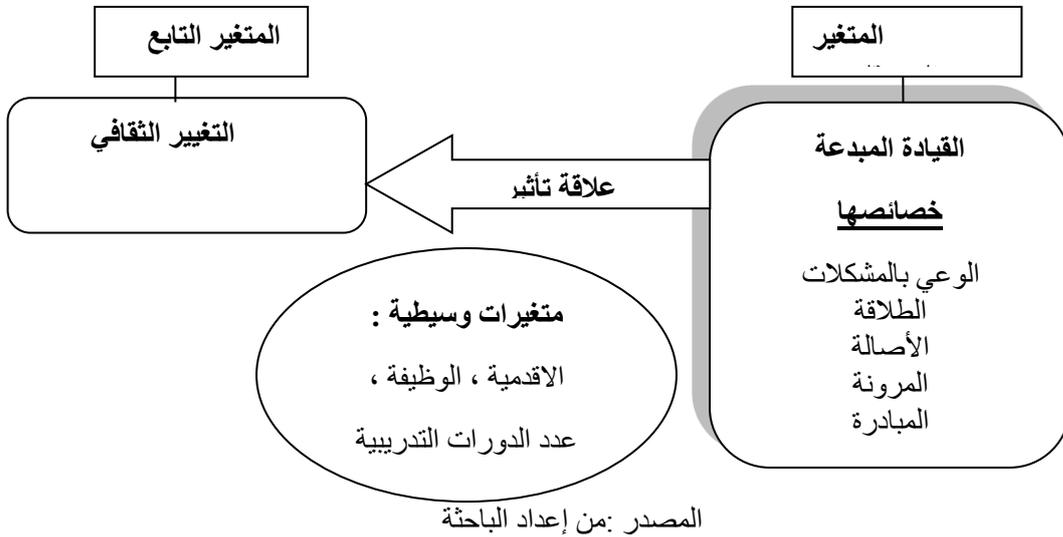
تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة البناء المعدني و البالغ عددهم 601 فرداً، و قد تم الاعتماد على العينة الطبقية المتساوية النسب حيث تم اختيار نفس النسبة من كل طبقة التي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ عشوائياً بالنسبة للمسح بالاستمارة ،و عليه و تم اختيار نسبة 3/1 من كل فئة مهنية، و بناء على ذلك فإن العينة الإجمالية قدرت ب : 200 عامل ، و جميع الاستثمارات صالحة للدراسة. أداة الدراسة :

تم تطوير استبانته من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس تأثير خصائص القائد المبدع على التغيير الثقافي و تكونت الاستبانة من قسمين هما:  
**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة وهي: التصنيف المهني ، وعدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التكوينية .  
**القسم الثاني:** ويتضمن 30 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة وقد توزعت فقرات Likert لتشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .  
**المعالجة الإحصائية**

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمدنا على الرزمة الإحصائية ( SPSS 20 ) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:  
 -مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistical Measures وذلك لوصف خصائص المبحوثين، اعتماداً على النسب المئوية، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.  
 -تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.  
**نموذج الدراسة :**

و يوضح الشكل الموالي النموذج العام للدراسة و الذي يظهر المتغير التابع التغيير الثقافي و المتغيرات المستقلة خصائص القيادة المبدعة، و تسعى الباحثة لتحديد نوع العلاقة و مدى التأثير بين كل من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، مع إدراج متغيرات وسيطية (الوظيفة، الاقدمية و عدد الدورات التدريبية).

الشكل رقم 01 : ( نموذج الدراسة )



## 1. الأساس النظري

### أولاً: التغيير الثقافي

لقد أصبح شعار " غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية " محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير و التجديد التنظيمي.<sup>1</sup>

### 1.1. تعريف ثقافة المنظمة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، فهي تتشكل من مجموعة من الشعائر و المعتقدات و الطقوس و القيم التي تتكون لديها بمرور الزمن ، و تؤثر هذه الثقافة بطبيعة الحال على الطريقة التي يعمل بها الأفراد ، وقد عرفت على أنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة ، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة المنظمة والسلوك الملائم و غير الملائم فيها.<sup>2</sup>

يعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم وكذلك مع الناس خارج المنظمة.<sup>3</sup>

إذن الثقافة التنظيمية هي كل ما يوجد المنظمة في ممارساتها و كذا كل ما يميزها عن الآخرين فيوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة و يميزها عن غيرها من سمات ثقافية.

### 2.1. التغيير الثقافي :

و يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات ، فهو تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

### 3.1. وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حيث قدم (Perte rand streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ( ترجمة تحية عمارة ، ط2 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2001 ) ، ص 121 .

<sup>2</sup> محمد صدام ، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين ، مجلة الإداري السنة 26، العدد 97 جويلية 2004 ص 19 .

<sup>3</sup> Jones, Garth R, organizational theory, design and change, 5th ed New Jersey, Pearson prentice hall Inc, 2007, P 177.

<sup>4</sup> ما هي الثقافة المشتركة؟ ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، عدد 18 ، 6 نوفمبر 2002 ص4  
2017/09/21 /www.ngoce.org

1- الإدارة عمل ريادي: تعمل الإدارة على دعم القيم و المعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة و أفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

2- مشاركة العاملين : إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة ، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل و زيادة انتمائهم له.

3- المعلومات عن الآخرين : يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي ، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة .

4- العوائد و المكافآت : فالعوائد المادية و المعنوية "احترام ، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها و ترفع لروح المعنوية.<sup>5</sup>

## ثانيا: القيادة المبدعة

### 1.2. تعريف القيادة المبدعة

ظهرت نظرية القيادة المبدعة على يد مالكوم ناولز (Malcom knowles) في سنة 1990 حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة و الإبداع و طرح نظريته في القيادة الإبداعية و التي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن كل رؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة و الإبداع لتصبح القيادة الإبداعية.<sup>6</sup>

عرفت القيادة المبدعة بأنها قدرة القائد على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد من خلال الأفراد، الوسائل التقنية و الأنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة و وظائفها الحالية و المستقبلية عبر طرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة، الأصالة و المرونة.<sup>7</sup> و عرفت بأنها القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد يمكن استعماله بتقنيات حديثة تتناسب مع متطلبات البيئة و مناسبة لتطلعات العصر الحديث و تلبية حاجات المجتمع.<sup>8</sup>

كما عرفها Shaunon القيادة المبدعة" بالقدرة على الإنتاج الجديد الممتع المفيد و أنها إنتاج و كشف حقيقة جديدة و هي عملية تستند إلى المعرفة و العلم<sup>9</sup>

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2004 ص318

<sup>6</sup> Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.p01.

<sup>7</sup> الغامدي هزاع ، درجة ممارسة العملية و الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، 2012 ص 56.

<sup>8</sup> العياصرة أحمد، القيادة الإبداعية، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية و التعليم الأردن، 1998، ص 3.

<sup>9</sup> العمري صالح ، إدارة الوقت و علاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة الأعمال ، جامعة بغداد 2002 ص 15 .

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج تعريف إجرائي للقيادة المبدعة يخص دراستنا وهي : قدرة القائد الإداري على إحداث التغيير بطرق ذات كفاءة وفعالية أكثر من الطرق و الأساليب التقليدية ، واستحدثاته تقنيات حديثة متلائمة مع متطلبات البيئة و مناسبة لتطلعات العصر الحديث و تلبي حاجات المجتمع و ذلك من خلال أساليب العمل و تحفيز العاملين و إبراز مواهبهم و قدرات العاملين و استثمارها في تحقيق الأهداف، فالقائد المبدع يستخدم المرونة و التفكير الإبداعي لإدخال التغيرات التنظيمية اللازمة، وإنتاج استجابات مثمرة لمصادر التغيير الخارجية.

## 2.2 . صفات ( خصائص ) القيادة المبدعة

لقد أجمعت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن الإبداع يتكون من خمسة عناصر رئيسية و إذا توفرت لدى القائد فهو مبدع هي :

- **الطلاقة (FLUENCY) :** و المقصود بها كمية إنتاج كبيرة من الأفكار تفوق الوسط العام ، ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة<sup>10</sup> ، و يميز الطلاقة الفكرية مرتبطة بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل و التشبيه و الاستنباط و سعة إدراك الحدس ، و الطلاقة التعبيرية و التي لها علاقة بسهولة بناء الجمل<sup>11</sup>
- **المرونة ( FLEXIBILITY ) :** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة ، حيث يقصد بالمرونة اختلاف و تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع
- **الأصالة ( Originalité ) :** لقد عرف جيلفورد الأصالة على أنها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جديدة أو هي درجة الجدية التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة و المقبولة في الوقت نفسه .<sup>12</sup>
- **الحساسية للمشكلات ( Sensitivity to problems ) :** و تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي\* ، ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف.<sup>13</sup>

## 3.2. حاجة المنظمات للقيادة المبدعة لإحداث التغيير الثقافي

للقائد المبدع عدّة مهام لازمة لمجابهة التحديات و التهديدات المعاصرة و القادمة لا يجب فقط أن تقف عند التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة، بل يجب أن تتوسع غرس الإبداع و الابتكار قيما و اتجاهات و سلوكيات ضمن ثقافة المنظمة و توفير الحفز و التعزيز الإيجابي و تشجيع المبدعين و المبتكرين.

<sup>10</sup> علي السلمي ، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث جدة المملكة العربية السعودية 2005 .

<sup>11</sup> عبد الباسط مبارك عبد الحافظ و آخرون ، معوقات الإبداع من وجهة نظر لاعبي المنتخب الرياضية في الجامعة الهاشمية ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 28 ، العدد 1 ، 2013 ص 123

<sup>12</sup> سيد علوية ، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية ط1 ، مكتبة جزيرة الورد للنشر المنصورة 2002 ص24.

<sup>13</sup> انتصار بنت سالم حسن صبان ، العلاقة بين الانتماء و التفكير الإبداعي (الابتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة الفترة ما بين 2006/08/26 المملكة العربية السعودية كلية التربية للبنات بجدة.

أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيراً محفزاً و ممتعاً و مساعداً على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية و الإنتاجية.<sup>14</sup>

- إسناد وظائف ومهام جديدة للمدراء والحرص على أن يبقى الجميع في حالة تعلم مستمر<sup>15</sup>

- تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة بموهبة جديدة، وزج عناصر إدارية جديدة كلما دعت الحاجة ، دون أن ننسى إلى أن أهم ما يميز القائد المبدع عن غيره من القادة غير المبدعين، هو ذلك القدر من المرونة التي يتعين أن يتوافر في شخصيته، والذي يجعل منه معاشياً لمروسيه و متفاعلاً معهم و منفتحاً على أفكارهم<sup>16</sup>.

فالقائد المبدع هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قياديه محددة.

### ثالثاً . وصف المتغيرات المستقلة للدراسة:

نقوم في هذا العنصر بوصف متغيرات الدراسة المستقلة على وفق إجابات الباحثين .

### جدول رقم 01 خصائص القيادة المبدعة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خصائص القيادة المبدعة الوعي بالمشكلات
متوسطة	1	1.017	3.28	الطلاقة
متوسطة	3	1.058	3.20	الأصالة
متوسطة	5	1.011	3.10	المرونة
متوسطة	2	1.023	3.22	المبادرة
متوسطة	4	1.043	3.13	المعدل
متوسطة	-	1.03	3.186	

يتضح أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات المتعلقة بخصائص القيادة المبدعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.10- 3.28) ، حيث حصل بعد الوعي بالمشكلات على أعلى متوسط حسابي وهو 3.28 ، و بعد الطلاقة على ادني متوسط حسابي وهو 3.10 ، أما اقل تشتت في الإجابات فقد سجلها بعد الأصالة إذ سجلت انحراف معياري بلغ 1.011 و كان أعلى تشتت لبعد الطلاقة إذ سجلت انحراف معياري بلغ 1.058.

مما سبق يتبين أن هناك توفر لخصائص القائد المبدع لكن بدرجة متوسطة لدى قادة مؤسسة البناء المعدني حسب رأي المرؤوسين المستقيمين.

<sup>14</sup> أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإبداعية القاهرة، 2006، ص 420.

<sup>15</sup> محمد الطعمنة، الإبداع مقوماته ومعوقاته للتحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 38.

<sup>16</sup> خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 274.

## اختبار الفرضية الأولى :

لاختبار هذه الفرضية و حيث أن المتغير المستقل يتكون من عدة متغيرات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين وفقا و للتفصيل أكثر في هذه الفرضية نقوم بتجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا لمايلي :

1. الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المبادرة) مجتمعة ترجع لمتغير الوظيفة

جدول رقم 02 : تحليل التباين الأحادي ANNOVA لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير الوظيفة

المتغير المستقل	إطار		عامل تحكم		عامل تنفيذ		قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة df	القرار الإحصائي
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
خصائص القيادة المبدعة إجمالاً	3.448	0.720	3.441	0.794	3.084	0.932	3.506	0.032*	نرفض الفرضية الصفرية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالتباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير الوظيفة نلاحظ أن قيمة f المحسوبة تساوي 3.506 أكبر من قيمتها الجدولية و هي دالة إحصائية لان مستوى دلالة f (0.032) أقل من 0.05 و بالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال الثقة 95 % مما يشير إلى وجود اثر للوظيفة في مستوى إدراك العمال لخصائص القيادة المبدعة ، و عليه نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المبادرة) مجتمعة ترجع لمتغير الوظيفة ، أي لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة حول خصائص القيادة المبدعة باختلاف وظائفهم ( تصنيفهم المهني ).

و هذا ما تم ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول السابق فهي مساوية إلى 3.448 عند فئة الإطارات و إلى 3.441 عند فئة عمال التحكم ، أما عن فئة عمال التنفيذ فهي مساوية إلى 3.084 أي أن المتوسطات الحسابية مرتفعة عند فئة الإطارات و عمال التحكم و منخفضة عند فئة عمال التنفيذ .

و لمعرفة دلالة هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام احد اختيارات المقارنة البعيدة **Post Hoc Tests** و هو اختبار فرق المعنوية الأول **Least Significant Difference** و الجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم 03 : نتائج تحليل اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدراك العاملين ( حسب متغير الوظيفة ) لخصائص القيادة المبدعة .

الفئات المهنية	المتوسط الحسابي	إطار	عامل تحكم	عامل تنفيذ
إطار	3.448	-	-	0.364 *
عامل تحكم	3.441	-	-	-
عامل تنفيذ	3.08	-	-	-

\* ذات دلالة دالة عند مستوى الدلالة  $0.05 >$

فقد تبين أن الفروقات تميل لفئة الإطارات ( كون المتوسط الحسابي هو الأعلى ) فهم الأكثر إدراكا ووعيا لخصائص القيادة المبدعة مقارنة بالفئات الأخرى.

و يفسر ذلك بان جميع الإطارات لديهم مستوى جامعي و يملكون شهادات أكاديمية فهم يملكون معلومات و لديهم نظرة حول سمات القائد المبدع ، ناهيك أن بعضا منهم من تحصل على تكوين في القيادة و الإبداع عند استجوابنا لهم ، إذن يمكن أن نرجع ذلك إلى المؤهل التعليمي و طبيعة المستوى التكويني للعامل لفئة الإطارات هي الفئة الأكثر إدراكا ووعيا لخصائص القيادة المبدعة مقارنة بالفئات الأخرى.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة المرونة المبادرة ) مجتمعة ترجع لمتغير الأقدمية ( عدد سنوات الخبرة ) .

جدول رقم 04 : تحليل التباين الأحادي ANNOVA لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير الأقدمية .

القرار الإحصائي	مستوى دلالة f	قيمة f المحسوبة	أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المتغير المستقل
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
نقبل الفرضية الصفرية	0.397	0.929	0.757	3.345	1.042	3.070	0.866	3.199	الأقدمية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي

وعند تحليلنا للجدول الخاص بالتباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير الأقدمية نلاحظ أن قيمة f تساوي 0.929 أقل من قيمتها الجدولية و هي غير دالة إحصائيا لان مستوى دلالة f (0.397) أكبر من 0.05 و عليه نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في

مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المبادرة) مجتمعة ترجع لمتغير الأقدمية .

وهذا ما تم ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول السابق فهي تتراوح ما بين (3.07 – 3.345) فهي متقاربة و بدرجة متوسطة .

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة المرونة المبادرة) مجتمعة ترجع لمتغير عدد الدورات التكوينية .

**جدول رقم 05: تحليل التباين الأحادي ANNOVA لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير عدد الدورات التكوينية**

القرار الإحصائي	مستوى دلالة f	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير المستقل
نقبل الفرضية الصفرية	0.143	1.831	1.449	3	4.347	بين المجموعات	عدد الدورات
			0.791	196	155.088	داخل المجموعات	التكوينية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي

عند تحليلنا للجدول الخاص بالتباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة حسب متغير عدد الدورات التكوينية نلاحظ أن قيمة f تساوي 1.831 أقل من قيمتها الجدولية و هي غير دالة إحصائيا لان مستوى دلالة f (0.143) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق أو اختلاف في مستوى إدراك أفراد العينة لخصائص القيادة المبدعة

و عليه نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة (الوعي ، بالمشكلات ، الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، المبادرة) مجتمعة ترجع لمتغير عدد الدورات التكوينية المستفاد ، فالاستفادة من البرامج التكوينية تكون على حسب المنصب .

#### اختبار الفرضية الثانية :

نختبرها عن طريق تحليل الانحدار و الهدف الأساسي منه هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل و متغير تابع و يستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة كما هو الحال في نموذج دراستنا

جدول رقم 06: اختبار الانحدار البسيط لأثر خصائص القيادة المبدعة على التغيير

معاملات التحديد	معاملات الارتباط	مستوى دلالة F	قيم F	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	Beta	خصائص القيادة المبدعة
0.231	0.481	0.000	59.593	0.000	7.720	0.356	0.481	الوعي بالمشكلات
0.273	0.522	0.000	74.298	0.000	8.620	0.372	0.522	الطلاقة
0.238	0.487	0.000	61.705	0.000	7.855	0.363	0.487	الأصالة
0.284	0.533	0.000	78.444	0.000	8.857	0.392	0.533	المرونة
0.324	0.569	0.000	95.012	0.000	9.747	0.411	0.569	المبادرة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات التحليل الإحصائي الثقافي

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم f لخصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، المبادرة ) بلغت على الترتيب (59.593، 74.298 ، 61.705 ، 78.444 ، 95.012) عند درجة حرية 1 علماً أن جميع قيم f دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يساوي إلى (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد و الذي هو (أقل أو يساوي 0.05) فإننا نستدل من ذلك صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

تشير النتائج الواردة في الجدول 06 إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة و قبول الفرضية البديلة لها و التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة المبدعة على التغيير الثقافي و ذلك على النحو التالي :

إن معاملات الانحدار لخصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، المبادرة ) بلغت على التوالي ( 0.356 ، 0.372 ، 0.363 ، 0.392 ، 0.411 ) و تشير إشارة معاملات الانحدار الموجبة إلى أن خصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة المبادرة ) ، اثر ايجابي على التغيير الثقافي في مؤسسة البناء المعدني و يعكس ذلك وجود علاقة طردية بينهما بمعنى أن الزيادة في قدرة القائد ( للوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة المبادرة ) تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي ،

تعني قيمة معامل الانحدار B ، Coefficient Régression مايلي :

الزيادة في الوعي بالمشكلات بقيمة واحدة تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي ب 0.356؛

الزيادة في الطلاقة بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي 0.372 ؛

الزيادة في الأصالة بقيمة واحدة تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي ب 0.363 ؛

الزيادة في المرونة بوحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي ب 0.392 ؛

الزيادة في المبادرة بقيمة واحدة تؤدي إلى الزيادة في التغيير الثقافي ب 0.411 ؛

كما تشير قيم معامل الارتباط بيرسون الخطي Pearson Correlation Coefficient وفقا لخصائص القيادة المبدعة و على الترتيب ( 0.481 ، 0.522 ، 0.487 ، 0.533 ، 0.569 ) إلى أن :

العلاقة بين خاصية الوعي بالمشكلات و التغيير الثقافي علاقة طردية و ان قوة هذه العلاقة هي 0.481 و هي متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 .

العلاقة بين خاصية الطلاقة و التغيير الثقافي علاقة طردية و أن قوة هذه العلاقة هي 0.522 و هي متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000

العلاقة بين خاصية الأصالة و التغيير الثقافي علاقة طردية و أن قوة هذه العلاقة هي 0.487 و هي متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000

العلاقة بين خاصية المرونة و التغيير الثقافي علاقة طردية و أن قوة هذه العلاقة هي 0.533 و هي متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000

العلاقة بين خاصية المبادرة و التغيير الثقافي علاقة طردية و أن قوة هذه العلاقة هي 0.569 و هي متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000 .

من متابعة قيم t المحسوبة لخصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، المبادرة ) بلغت على الترتيب ( 7.72 ، 9.045 ، 8.62 ، 7.85 ، 8.85 ، 9.749 ) و هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و هذا يؤكد رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة ، أي انه يوجد تأثير و ارتباط ايجابي بين خصائص القيادة المبدعة ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، المبادرة ) و التغيير الثقافي .

قيم معاملات التحديد بلغت ( 0.231 ، 0.273 ، 0.238 ، 0.284 ، 0.324 ) و هي تمثل القوة التفسيرية و تعني أن المتغير المستقل مثلا الوعي بالمشكلات يمكن أن يفسر ما نسبته 0.231 أي 23.1 من الاختلاف و التباين في المتغير التابع التغيير الثقافي طبقا لتقديرات عينة الدراسة في مؤسسة البناء المعدني .

### خاتمة :

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية و إسقاطا على الدراسة النظرية نقول انه من يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر ، قيادة تقود عمليات الإبداع و تخلق المناخ المناسب للإبداع و التميز ، و لن يحدث ذلك إلا من خلال خصائص مهمة يجب أن يتسم بها القائد ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة الأصالة ، المرونة و المبادرة ) إضافة حسن الاتصال بالمرؤوسين ، تحفيزهم و إلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي و انتماء ذاتي ففي وقتنا الحاضر و في ظل بيئة عدم التأكد كل منظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع إلى نسيج المنظمة بحرية أكبر و تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة.

### استنتاجات الدراسة:

- نحاول في هذه الفقرة الإشارة إلى أهم النتائج المتوصل إليها :
1. تملك قيادات مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة و بدرجة متوسطة حيث جاء الترتيب على حسب رأي المبحوثين وفقا لمليلي : ( بعد الوعي بالمشكلات في أعلى المراتب يليه بعد المرونة ، الطلاقة ، المبادرة ثم في الأخير الأصالة).
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لخصائص القيادة المبدعة ترجع لمتغير (عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ) ، وإنما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص القيادة المبدعة ترجع لمتغير الوظيفة حيث كانت الفروق بين فئة الإطارات و عمال التنفيذ ترجع لصالح الإطارات و فسرنا النتيجة بان فئة الإطارات لديها مستوى تعليمي أعلى من عمال التنفيذ كما أنها تلقت عدة برامج تكوينية فيما يخص القيادة الإبداع .... و بعض المواضيع التي لها علاقة بالتسيير ، لذلك فهي أدري بمفهوم القيادة المبدعة مقارنة بفئة التنفيذ، و عليه تم قبول الفرضية الأولى.
  3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة المبدعة و بخصائصها ( الوعي بالمشكلات ، الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، المبادرة ) على التغيير الثقافي ، و عليه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية .

#### التوصيات :

بناء على ما توصلت إليه الدراسة استنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة وملاءمتها للجوانب النظرية التي تضمنتها الدراسة ، نقتراح مجموعة من التوصيات لتعمق أكثر في الدراسة :

1. ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القادة الإبداعية لإتباع أساليب إدارية حديثة ولا سيما خصائص القيادة المبدعة لقيادة منظماتهم بكفاءة في ظل التطورات اللاحقة.
2. عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم و تطوير أدائهم و تشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم و مكافأتهم على الإبداع و الابتكار ماديا و معنويا .
3. لابد أن يعلم أي مدير أن توجيه الأفراد و حثهم على العمل اعتمادا على السلطة الرسمية غير كاف بل يجب الاعتماد على التأثير الشخصي لذا عليه أن يكون مديرا قائدا.
4. محاربة ثقافة الجمود و المحافظة على الاستقرار بتشجيع الإبداع و المبادرات مع خلق فضاء اجتماعي داخل المؤسسة مبني على التعاون .
5. إنشاء وحدة البحث و التطوير مع إعطاء المؤسسة الكلمة لجمهورها الداخلي بالاستماع لأرائهم و مقترحاتهم مع تسهيل الاتصال بين الأفراد المبدعين لتوليد أفكار إبداعية جديدة لتنمية تشجيع الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة .

#### قائمة المراجع :

1. دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ،( ترجمة تحية عمارة ، ط2 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2001 )،.
2. محمد صدام ، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي و العشرين ، مجلة الإداري السنة 26، العدد 97 جويلية 2004 .

3. ما هي الثقافة المشتركة؟ ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، عدد 18 ، 6 نوفمبر 2002 /www.ngoce.org
4. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل عمان 2004 .
5. Jones, Garth R, organizational theory, design and change, 5th ed New Jersey, Pearson prentice hall Inc, 2007.
6. *Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, 2006.*
7. الغامدي هزاع ، درجة ممارسة العملية و الاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى. 2012
8. العياصرة أحمد، القيادة الإبداعية، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم الأردن، 98.
9. العمري صالح ، إدارة الوقت و علاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة الأعمال ، جامعة بغداد 2002.
10. علي السلمي ، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث جدة المملكة العربية السعودية 2005 .
11. عبد الباسط مبارك عبد الحافظ و آخرون ، معوقات الإبداع من وجهة نظر لاعبي المنتخبات الرياضية في الجامعة الهاشمية ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 28 ، العدد 1 ، 2013 .
12. سيد عليوة ، تنمية المهارات الفكرية و لإبداعية ، مكتبة جزيرة الورد للنشر المنصورة 2002 .
13. انتصار بنت سالم حسن صبان ، العلاقة بين الانتماء و التفكير الإبداعي ( الإبتكاري) لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات مع برنامج مقترح لرفع درجة الانتماء لديهن ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة الفترة ما بين 2006/08/26 المملكة العربية السعودية .
14. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإبداعية القاهرة، 2006.
15. محمد الطعامنة، الإبداع مقوماته للتحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية ا، القاهرة، 2006.
16. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.