

مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية  
من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضروة قالمة—

**The level of the application of the principles of the democratic leadership and its relationship to the development of the creativity of the human resources from the point of view of the unity of the cattle food (UAB) Boudarwa – Guelma –**

أ.يوسفى راضية  
د. يوب أمال  
جامعة سكيكدة

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضروة قالمة. وأظهرت النتائج أن: مبادئ القيادة الديمقراطية جاء مستوى تطبيقها بدرجة مرتفعة؛ المبدأ الشائع هو مبدأ التفويض؛ بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع بالمؤسسة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الديمقراطية؛ مبادئ القيادة الديمقراطية؛ تنمية الإبداع، وحدة أغذية الأنعام UAB بوضروة بولاية قالمة.

**Abstract:** The study aimed to find out the level of the application of the principles of the democratic leadership and its relationship to the development of creativity, from the point of view of the unity of the cattle food (UAB) in Boudarwa - Guelma -. The results showed that: the principles of the democratic leadership came the level applied high degree; the common principle is the principle of the Credentials Committee; In addition to the positive correlation between the principles of the democratic leadership and creativity to the organization studied.

**Keywords:** The Democratic leadership; the principles of the democratic leadership; the development of creativity; the unity of the cattle food (UAB) in Boudarwa - Guelma -.

**مقدمة:** إن القيادة الحكيمة هي القلب النابض للعملية الإدارية، وعلى قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، فالقائد الإداري هو من يتولى توجيه سلوك الموارد البشرية بالمنظمة وتنسيق جهودهم والتوفيق بين وجهات نظرهم، وهو بذلك يُدعى ليلعب دورين هما: الأول أنه إداري والثاني أنه قائد<sup>1</sup>، وبذلك فمهمته هي إيجاد التكامل بين هذين الدورين. وفي ظل التحديات التي تفرضها البيئة الراهنة على المنظمات باختلاف أشكالها يعد الإبداع الأداة الوحيدة القادرة على الحفاظ على بقاء ونمو المنظمة وتطورها، لأن المتغيرات الاقتصادية

<sup>1</sup>- Laurent Volkoff, Leadership et Formation Des Managers, thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013, p7.

والاجتماعية والتكنولوجية... الخ تفرض عليها الحاجة إلى الإبداع والتجديد المستمر للتكيف مع تلك المتغيرات. فحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة وهذا ما أكده عديد الباحثين وعلى رأسهم "بيتر دراكر". وقدرة المنظمات على التغلب على تلك التحديات تتوقف بقدر كبير على قدرة قيادتها على حسن تسيير واستخدام أهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري أو الأفراد العاملين بتلك المنظمة، لذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم هو مدى قدرة قيادتها على تنمية القدرات الإبداعية لدى أولئك الأفراد. وعليه؛ فإن للقيادة دور هام في تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد والعلاقة بينهما هي علاقة مباشرة وآثارها واضحة وملموسة. وقد أثبتت الدراسات الإدارية بأن أفضل أنواع الإدارة والقيادة هي الإدارة الشورية الديمقراطية التي يتطرح فيها الرئيس والمرؤوس الآراء وصولاً إلى القرار الصائب الناجح الذي يساعد على تحقيق الهدف بأقل التكاليف وبأقصر الطرق<sup>2</sup>. ولذلك فإن أفضل أنماط القيادة الإدارية تأثيراً في تحريك الحس الإبداعي هو النمط الديمقراطي من خلال مبادئه الأساسية وهي التفويض والمشاركة والعلاقات الانسانية.

**إشكالية الدراسة:** لمعالجة موضوع الدراسة تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة- قامة - من وجهة نظر العاملين؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية إبداع الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قامة؟

**فرضيات الدراسة:** في ظل مشكلة الدراسة وأسئلتها الجزئية، سيتم اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية مرتفع من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قامة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة بقامة وتم تجزئة هذه الفرضية إلى 3 فرضيات فرعية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ التفويض وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ المشاركة وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ العلاقات الانسانية وتنمية إبداع الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة.

---

<sup>2</sup>- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2008، ص276.

**أهمية وأهداف الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الديمقراطية نظرا لما تلعبه مبادئها الأساسية في تنمية إبداع الموارد البشرية وهي التفويض، المشاركة والعلاقات الإنسانية. وبذلك فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية (التفويض، المشاركة والعلاقات الإنسانية) والمستوى الكلي للقيادة الديمقراطية بوحدة أغذية الأنعام ببوضرة.

- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين كل مبدأ من مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بنفس المؤسسة المبحوثة.

- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي من شأنها حث المسؤولين على الاهتمام أكثر بمبادئ القيادة الديمقراطية باعتبارها أهم عوامل تنمية الإبداع لدى المورد البشري.

**1- مفهوم القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم<sup>3</sup>. وقد وجد عموما أن هذه القيادة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة والقدرة على الخلق والابتكار. وبذلك فالقيادة الديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط واقتراح الحلول دون إملانها على الآخرين<sup>4</sup>. وتركز هذه القيادة على تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ إنتاجية عالية وفي ذات الوقت تركز على تلبية حاجات الأفراد العاملين الخاصة وتنمية الاتجاهات الإيجابية عندهم نحو العمل والزملاء والمسؤولين، حيث تتميز إنتاجية هذا النمط بأنها عالية جدا وأن العلاقات الشخصية ودية والروح المعنوية عالية<sup>5</sup>. وللقيادة الديمقراطية دور هام في تنمية الابتكار وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة<sup>6</sup>. وبذلك فالمبادئ الأساسية للقيادة الديمقراطية تتمثل في: تفويض السلطة؛ المشاركة والعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

**- تفويض السلطة:** هو "إعطاء السلطة والمسؤوليات للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط هي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين؛ إعطاء السلطة والمسؤولية معا ووضع المعايير للأداء والرقابة؛ وإعطاء المرؤوس نوعا من الحرية، وتوفير التدريب اللازم،

<sup>3</sup>- عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص33.

<sup>4</sup>- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص108.

<sup>5</sup>- مخلص الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية على السلوك القيادي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008، ص36.

<sup>6</sup>- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص136.

ومتابعة التابع فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية<sup>7</sup>. أي أن القائد يمنح الفرد قدرا من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وهذا ما يعبر على أن القائد يثق في العاملين معه كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (النضج الوظيفي). والتفويض هنا لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها<sup>8</sup>. ويعتبر التفويض وسيلة لتطوير المرؤوسين وتدريبهم على العمل وتكوين روح الفريق والذي يعتبر حافزا للإبداع<sup>9</sup>.

- **المشاركة:** من الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالمشاركة، ومن الأساليب الحديثة التي تدعم العلاقات الانسانية وتطورها بين العاملين. والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الفرد على إشباع حاجاته إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتجعله يحس بأهميته وأن له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له<sup>10</sup>. يعمل القائد من خلال هذا المبدأ على بناء علاقات انسانية واجتماعية مع العاملين ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليه في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة<sup>11</sup>. ويتحقق هذا المبدأ عندما تكون درجة ثقة القائد في مرؤوسيه عالية.

- **العلاقات الانسانية:** تتمثل العلاقات الانسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>12</sup>... الخ. كما أن العلاقات الانسانية لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما أيضا علاقته بزملائه من القادة ومعاونيه ومن أعلى منه سلطة.

**2- مفهوم الإبداع:** نال هذا المفهوم اهتمام العديد من الباحثين وأصبح متداولاً لدى الجميع سواء أهل الاختصاص أو غيرهم، إلا أننا نجد أن استخدامه هو استخدام سطحي، حيث أن معظم الذين يتداولون هذه الكلمة لا يعرفون مضمونها ولا يملكون تفسيراً لمعناها. إذ لا يزال دائما موضوع البحث والمناقشات العلمية<sup>13</sup>، فقد عرفه (خير الله) بأنه "التفوق في فهم الأمور

7- رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص29.

8- أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2010، ص24.

9- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص83.

10- بوقرة عواطف، درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2008، ص63.

11- محمود عبود الحراشنة، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1/ 2008، ص335.

12- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص174.

13-Pierre SAULAI, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, thèse de doctorat en sciences de gestion

والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق تُوصَل إلى نتائج متفوقة ومتميزة"<sup>14</sup>. وعرفه (خصاونة) بأنه "نتائج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع"<sup>15</sup>. وبذلك فالإبداع ينطوي<sup>16</sup> على بعض السمات الشخصية وطبيعة الدافع. كما أنه نزعة فكرية ملهمة تحدث في عقل الفرد المبدع؛ يُعنى بتقديم الجديد الذي لم يسبق له وجود؛ مهارة فطرية ومكتسبة.

**3- علاقة مبادئ القيادة الديمقراطية بتنمية الإبداع:** تتأثر قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي. فللقادة تأثير قوي ومباشر على سلوك مرؤوسيه، فهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا، وتأكيدا لهذا يرى (Hage & Dewar 1973) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر. وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، فهو يساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الرأي والمشاركة، كما أن سلوك القائد الديمقراطي في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع<sup>17</sup>، من خلال رفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، وزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه ومد يد العون لهم لتجسيد أفكارهم. وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في إبداء الرأي واقتراح الحلول وإبداء الاهتمام بتلك الآراء وتشجيعها وتنميتها حتى ولو كانت فاشلة لأن هذه النقطة تزرع في نفوس مرؤوسيه دافعا أكثر لتطوير قدراتهم الإبداعية. كما أن تفويض القائد قادرا من صلاحياته لمرؤوسيه سيسهرهم بأهميتهم كعنصر فاعل في المنظمة التي يعملون بها، دون إهمال جانب العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه لا سيما الاحترام والتعاون فهذا يشعرهم بأن لهم مكانة وقيمة داخل منظماتهم. كما لا بد للقائد الديمقراطي أن يتحلى بمجموعة من الصفات والمهارات حتى يكون قوة لمرؤوسيه خاصة روح المخاطرة وحب التغيير.

**4- الدراسات السابقة:** تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كان لها دور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العلمية.

قام "الشقحاء" بدراسة (2003) هدفت إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري في المديرية العامة للجوازات. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري يمارس

des connaissances, université d'Evry-Val d'Essonne, Paris, France, 2013, p83.

<sup>14</sup>- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص7.

<sup>15</sup>- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص186.

<sup>16</sup>- Thi Van Patillon, Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie, Thèse de doctorat en psychologie, université Cnam, Paris, France, 2014, p58.

<sup>17</sup>- بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص11، تاريخ الاطلاع: 2017/10/05، من الموقع:

[iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03)

بصورة متوسطة بالمديرية العامة للجوازات بمحافظة الرياض، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية.

وأجرى "الحراشة" دراسة (2008) هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وجاء النمط المفوض في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضا، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقام "بوقرة" بدراسة (2008) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، وأشارت النتائج إلى أن مديري الثانويات يطبقون مبادئ الإدارة الديمقراطية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث؛ الخبرة لصالح الأساتذة ذوو خبرة 11 سنة فأكثر؛ المؤهل لصالح المهندسين.

وأجرى "عباس" دراسة (2012) هدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيا.

وقامت "دريوش" بدراسة (2012) هدفت إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة في ولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي على تنمية الإبداع. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بقسنطينة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع. ويعتبر النمط الديمقراطي هو النمط الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

وهدف دراسة "بن حفيظ" (2013) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في التدريس. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

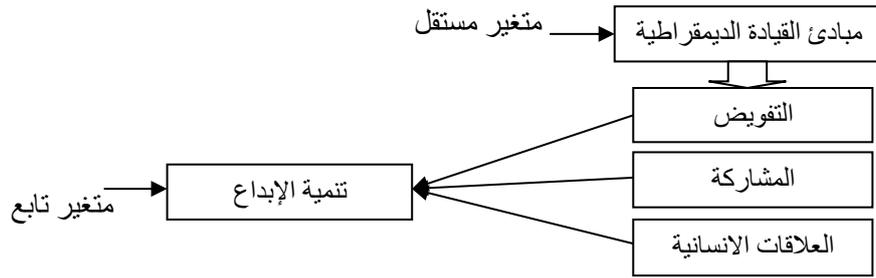
بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهما من مفاهيم، تبين أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وأغلبها كان في مؤسسات تربوية، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة، واختلفت أيضا من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ومن حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها. وما يلاحظ هنا هو قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع، لذلك فهذه

الدراسة جاءت كمحاولة لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة قالمة- من وجهة نظر العاملين.

## 5- الدراسة الميدانية وتحليل النتائج:

### 1-5- أنموذج الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة تم بناء الأنموذج التالي:

#### شكل رقم (1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

5-2- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في: الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية على مؤسسة وحدة أغذية الأنعام ببوضروة- قالمة- أما الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهري سبتمبر + أكتوبر 2017. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين بوحدة أغذية الأنعام ببوضروة-قالمة- باستثناء مدير المؤسسة.

- نبذة تعريفية حول وحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة "قالمة": وحدة تابعة للمجمع الشرقي للدواجن بأم البواقي GAE-Oeb الذي يتكون من 8 وحدات في الشرق من بين 30 وحدة مشكلة للشركة الاقتصادية العمومية "الديوان الوطني لأغذية الأنعام ONAB" الكائن مقره بالجزائر العاصمة، UAB هي وحدة إنتاجية فلاحية، تمارس عدة أنشطة منها: الشراء، التخزين، البيع والإنتاج، تُموّن عدة وحدات منها: وحدة بومهرة، وحدة سوق أهراس ووحدة وادي زناتي. أنشأت بقرار من وزارة الفلاحة والصيد البحري رقم 86/11 المؤرخ في 11/03/1986، أنجزت من طرف الشركة المغربية "Elgep Complexe"، تقع الوحدة بناحية بوضروة بلدية وادي فراغة ولاية قالمة، تبعد عن مقر الولاية بـ 35 كلم على الطريق الوطني رقم 16، تتربع على مساحة 5 هكتار وتضم 67 عاملا.

5-3- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمال وحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة بولاية قالمة والبالغ عددهم (67) عاملا، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع باستثناء مبحوث واحد والمتمثل في مدير الوحدة، وقد تم استرجاع (60) استبياناً من مجموع الاستبيانات الموزعة وهو العدد الصالح للدراسة.

5-4- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة كدراسة الحراشنة (2008) ودراسة الرقب (2010) بالإضافة إلى دراسة العمري (2009) ودراسة طحطوح (2012). صممت

الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5، أي من غير موافق تماما إلى موافق تماما .

وتم تقسيمها (أداة الدراسة) إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

**المحور 1:** يتعلق بالمعلومات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).

**المحور 2:** يتعلق بمستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة ويضم ثلاثة مبادئ هي (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) يضم المحور 21 فقرة مرقمة من 1 إلى 21.

**المحور 3:** يتعلق بعناصر تنمية الإبداع مجتمعة بالمؤسسة، ويضم 11 فقرة من 22 إلى 32.

**5-5- ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة " ألفا كرونباخ" ببرنامج (SPSS/24) وقد بلغت درجة الثبات الكلي للأداة (0,967) وهي قيمة جيدة جداً وتدل على أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (1):

**جدول رقم (1): معامل ثبات " ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة**

معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
0,940	21	مبادئ القيادة الديمقراطية
0,953	11	تنمية الإبداع
<b>0,967</b>	<b>32</b>	<b>معامل الثبات الكلي للاستبانة</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS إصدار 24).

**6-5- أساليب المعالجة الإحصائية:** تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في:

- الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الإحصاء الاستدلالي المتمثل في معاملات الارتباط "بيرسون" لمعرفة علاقة الارتباط بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع بالمؤسسة المدروسة.

**6- وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل والخبرة)**

لقد اتضح أن ما نسبته 63,3% من أفراد العينة هم ذكور والباقي 36,7% إناث والذين يتوزعون عددياً 38، 22 على التوالي، أي النسبة الغالبة في مجتمع الدراسة هم ذكور ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث نجد فئة الإناث تتركز أكثر في الجانب الإداري حسب الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية. في حين أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة العمرية 26-35 سنة والذين تمثل نسبتهم 58,3%، أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فنجد أن معظمهم جامعيون وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة أيضاً والذي يتطلب متخصصين في الميدان (مهندسين)، أما فيما يخص الخبرة فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم أقدمية وخبرة في هذه المؤسسة حيث نجد أن ما نسبته 63,3% لهم خبرة أقل من 5 سنوات في حين نجد أن ما نسبته 21,7% فقط لديهم خبرة تفوق 16 سنة.

**7- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة:**

**1-7- الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها:**

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة من وجهة نظر العاملين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ القيادة الديمقراطية وتم إعطاء الدرجات التالية لمعرفة مستوى التطبيق [أقل من 2.60 : منخفضة، من 2.61-3.60 : متوسطة، أكثر من 3,61 : مرتفعة] وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (2):

**جدول رقم (2):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.111	3.93	1- يفوض القائد جزءا من سلطته لبعض العمال وفق مسؤولياتهم
0.144	4.16	2- يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى من الجودة
0.113	4.15	3- يسمح لي بأن أتعامل بنفسني مع المشاكل التي تواجهني في عملي
0.177	3.68	4- يسمح لي بأن أغير طريقة أداء عملي بالشكل الذي يناسبني
0.163	3.78	5- يفوض للمرؤوسين حل مشاكلهم وتحمل مسؤولية أعمالهم
<b>0.093</b>	<b>3.94</b>	<b>مبدأ التفويض</b>
0.148	4.06	6- يشعر العاملون بأنهم يعملون معه وليس من أجله
0.162	3.66	7- يتيح الفرصة الكافية للعاملين للمشاركة في صنع القرارات
0.163	3.61	8- يسمح لي بالمشاركة في الاجتماعات التي تتعلق بالمؤسسة
0.167	3.53	9- يسمح لي بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة
0.181	3.71	10- يسمح لي بإبداء الرأي في وضع أهداف المؤسسة
0.165	3.76	11- أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به
0.159	3.93	12- القائد لا يتخذ أي قرار دون الأخذ برأي العاملين معه
<b>0.137</b>	<b>3.75</b>	<b>مبدأ المشاركة</b>
0.149	3.76	13- يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية
0.159	3.61	14- يشجع العاملين لمشاركة بعضهم بعضا في المناسبات الاجتماعية
0.144	4.00	15- يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب العاملين
0.142	4.03	16- يدرس احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها
0.115	4.10	17- يهتم بالعاملين عندما يزورونه بمكتبه سواء لعمل رسمي أو لغيره
0.120	4.10	18- يستفسر عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها
0.161	3.36	19- يستفسر عن مشكلات العاملين الخاصة ويسهم في حلها
0.147	3.90	20- يعالج المشكلات العامة بين العاملين بطريقة عادلة
0.114	4.28	21- تحظى بالاحترام والتقدير من طرف مسؤولك
<b>0.112</b>	<b>3.90</b>	<b>مبدأ العلاقات الانسانية</b>
<b>0.096</b>	<b>3.86</b>	<b>المحور ككل</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS إصدار 24).

يتضح من الجدول رقم (2) أن مستوى تطبيق جميع مبادئ القيادة الديمقراطية جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين (3.75 و 3.94)، وأن المبدأ الأكثر شيوعا هو مبدأ تفويض السلطة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.093 وهو ما يدل أن المسؤول بهذه المؤسسة يفوض قدرا من صلاحياته للعاملين معه وفق مسؤولياتهم كما يسمح لهم باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة... الخ. كما جاء المستوى

الكلية لمبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0,096 وهو ما يدل على أن المؤسسة المدروسة تسود فيها مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن حفيظ (2013) واختلفت مع دراسة الحراشنة (2008) كما اختلفت مع دراسة بوقرة (2008).

- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية إبداع الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قالمة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة العلاقة التي تربط مبادئ القيادة الديمقراطية بتنمية الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة المدروسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (3):

**جدول رقم (3): معاملات الارتباط " بيرسون" بين متغير مبادئ القيادة الديمقراطية ومتغير تنمية الإبداع بوحدة أغذية الأنعام ببوضروة - قالمة.**

المبادئ ككل	العلاقات الانسانية	المشاركة	التفويض	المبادئ	
**0.863	**0.839	**0.740	**0.593	معامل الارتباط	تنمية الإبداع
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ القيادة الديمقراطية مجتمعة وتنمية إبداع العاملين بالمؤسسة المدروسة عند مستوى دلالة (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.863). وهذا يدل أن المسؤول بالمؤسسة محل الدراسة يمارس مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة والتي أثرت بشكل إيجابي على تنمية الإبداع لدى العاملين معه، وبالنسبة لمدى وجود علاقة ارتباط بين كل مبدأ من مبادئ القيادة الديمقراطية مع تنمية الإبداع فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع. فعلاقة الارتباط بين مبدأ التفويض وتنمية الإبداع جاءت متوسطة وبلغ معامل الارتباط (0.593)، في حين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين كل من مبدأ المشاركة ومبدأ العلاقات الإنسانية، حيث بلغ معامل الارتباط للمبدأين على التوالي: (0.740)، (0.839) وهو ما يدل أن المسؤول بالمؤسسة يولي اهتماماً كبيراً بهذين المبدأين ويتجسد ذلك في إتاحة الفرصة للمرؤوسين لحضور الاجتماعات وإبداء الرأي في بعض المسائل التي تتعلق بالمؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامه بعيد العلاقات الإنسانية كالاحترام والتقدير والاستماع لمشاكل العاملين والمساهمة في حلها.

## 7-2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإثبات أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة المدروسة مرتفع أو نفيه. وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول أن المستوى الكلي لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.86) وعليه؛ فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية مرتفع من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة - قالمة." ومنه رفض الفرضيتين البديلتين والثنتين تنصان على أن

مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية متوسط أو منخفض بنفس المؤسسة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بوقرة (2008) ودراسة الحراحشة (2008).

- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قالمة"، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين كل مبدأ من مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع سيتم أولاً اختبار صحة فرضياتها الفرعية التالية بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (3):

\* **اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:** دلت نتائج الجدول (3) على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مبدأ التفويض وتنمية الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.593) عند مستوى دلالة (0,01). وعليه؛ فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ التفويض وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قالمة". وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود علاقة بين مبدأ التفويض وتنمية الإبداع بالمؤسسة المدروسة.

\* **اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:** بناء على نتائج الجدول (3) يتبين وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ المشاركة وتنمية الإبداع بالمؤسسة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.740) عند مستوى دلالة (0,01)، وبالتالي؛ فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ المشاركة وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة-قالمة". ومنه يتم رفض الفرضية البديلة (فرضية النفي).

\* **اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:** من الجدول (3) واعتماداً على نفس النتائج يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ العلاقات الانسانية وتنمية الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ معامل الارتباط "بيرسون" القيمة (0.839) عند مستوى دلالة (0,01)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبدأ العلاقات الانسانية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة قالمة" وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنفي وجود علاقة ارتباط بين مبدأ العلاقات الانسانية وتنمية الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

\* **اختبار صحة الفرضية العامة للدراسة:** بعد اختبار صحة الفرضيات الفرعية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين مبادئ القيادة الديمقراطية منفصلة وتنمية الإبداع وبالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3) كذلك يتبين أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين مبادئ القيادة الديمقراطية مجتمعة وتنمية الإبداع بوحدة أغذية الأنعام ببوضروة-قالمة، حيث بلغت القيمة الكلية لمعامل الارتباط "بيرسون" (0.863) عند مستوى دلالة (0,01)، وعليه؛ فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بوحدة أغذية الأنعام UAB ببوضروة قالمة" ومنه رفض الفرضية البديلة التي تنص على نفي هذه العلاقة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عباس (2012) ودراسة الحراحشة (2008) ودراسة دريوش (2012) ودراسة الشقحاء (2003).

## النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أثبتت الدراسة أن المستوى الكلي لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بوحدة أغذية الأنعام بوضوح وقائمة. جاء بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى تطبيق كل مبدأ منفصل كذلك جاء بدرجة مرتفعة، وأن المبدأ الأكثر شيوعاً في المؤسسة هو مبدأ التفويض، وهو ما يُعبر على أن المسؤول له ثقة كبيرة في العاملين معه لذلك فهو يسمح لهم باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز الأعمال بمستوى عالي من الجودة كما أنه يمنح لهم فرصة التعامل الذاتي مع المشاكل التي تواجههم في العمل. وهذا راجع إلى أن أغلبية العاملين بالمؤسسة لهم شهادات جامعية في التخصص الذي يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة ولذلك فهم يعتبرون أكثر دراية بالمشاكل الوظيفية التي تواجههم وأكثر قدرة على إيجاد الحلول اللازمة لها.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع لدى العاملين بوحدة أغذية الأنعام بوضوح وقائمة. حيث أن المبدأ الأكثر ارتباطاً بتنمية الإبداع هو مبدأ العلاقات الإنسانية، ما يدل أن العاملين بالمؤسسة لديهم درجة رضا عالية عن مسؤولهم المباشر وهو ما أدى إلى زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار والتجديد في طريقة أداء أعمالهم. كما أن هذه النتيجة تعبر على أن المسؤول يولي قدراً من الأهمية للجانب الإنساني والمتمثل في الاحترام والتقدير والعدالة ومشاركة العاملين مشاكلهم الخاصة أو الوظيفية، بالإضافة إلى الاستماع إليهم والاهتمام بهم باعتباره فرداً ضمن جماعة العمل.

## التوصيات: في ظل النتائج المتوصل إليها؛ يمكن تقديم بعض التوصيات في النقاط التالية:

- 1- توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الديمقراطية لما لها من دور في كسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم وبالتالي تنمية الإبداع لديهم وذلك من خلال:
  - تفويضهم قدراً من السلطة وفق مسؤولياتهم؛
  - منحهم فرصة اتخاذ القرار على الأقل في ما يخص العمل الذي يقومون به؛
  - إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم يعملون مع المسؤول وليس من أجله؛
  - الاهتمام بالعاملين ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها قدر الإمكان... الخ.
- 2- الاهتمام بجانب العدالة في التوزيع، خاصة فيما يتعلق بالأجور. وتحفيز وتشجيع العاملين لا سيما الأفراد الذين يتميزون بالقدرة على التعامل مع الظروف الطارئة والقادرين على اكتشاف الحلول لها والقادرين على توظيف مهاراتهم وقدراتهم في العمل داخل المؤسسة؛
- 3- مساندة الأفكار الجديدة والمبدعة ودعمها، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل... الخ؛
- 4- العمل على تنظيم دورات تدريبية لفائدة العاملين لتجديد معارفهم وتنمية وتطوير قدراتهم.

## قائمة المراجع:

- 1- أحمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2010.
- 2- بوقرة عواطف، درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2008.

- 3- بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، تاريخ الاطلاع: 2017/10/05، من الموقع: [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03)
- 4- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 5- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 6- رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 7- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ورقلة، 2013.
- 8- عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 9- عاكف خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 10- عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2012.
- 11- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 12- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
- 13- قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، 2009.
- 14- محمود عبود الحراحشة، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1/ 2008.
- 15- مخلص الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية على السلوك القيادي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008.
- 16- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 17- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 18- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2008.
- 19- Laurent Volkoff, Leadership et Formation Des Managers, thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013.
- 20- Pierre SAULAIS, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, thèse de doctorat en sciences de

gestion des connaissances, université d'Evry-Val d'Essonne, Paris, France, 2013.

- 21- Thi Van Patillon, Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie, Thèse de doctorat en psychologie, université Cnam, Paris, France, 2014.