

اثر استخدام مدخل الأسلوب في القيادة في تنمية التفكير الابتكاري- بحث استطلاعي لفاعلية القيادة وفقا لمدخل الأسلوب في الشركة العامة لسمنت كربلاء

م.علي عبد الحسين جبر الجشعمي  
هيئة التعليم التقني /المعهد التقني كربلاء

الملخص :

تعد القيادة من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في تخصص الإدارة ، لما لها من تأثير مستقبلي في حياة المنظمات . وقد هدف البحث التعرف في مقدار تأثير مدخل الأسلوب في القيادة في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين في معمل سمنت كربلاء . وقد تكونت عينة البحث من (35) فرداً من المديرين والموظفين . واستخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تكونت من (40) عبارة . استنتج الباحث ان السلوك القيادي وفقاً لمدخل الاسلوب لاسيما الاهتمام بالعاملين تؤدي الى تنمية القدرة في تطوير الافكار من ثم تؤدي إلى ابتكار طرق عمل ووسائل عمل تحسن من جودة منتجات معمل سمنت كربلاء . أوصى البحث بضرورة العمل في الاهتمام بالأفراد ذوي الأفكار الابتكارية من خلال تعزيز ادوارهم التنظيمية ، فضلاً عن دعمهم مادياً ومعنوياً بوضع نظام حوافز يشجع الابتكار ويطوره .

**Abstract:**

The leadership of important issues that gained the attention of many researchers in the specialty of management, because of its future impact in the lives of organizations. The aim of the research was to see how much impact the Approach method of leadership in the development of innovative thinking among workers in Karbala Cement Plant. The research sample consisted of (35) members of the managers and staff. The researcher used the questionnaire form as a tool to gather information that consisted of (40) is. Researcher concluded that leadership practices according to the entrance of style, especially interest led to the development of workers the ability to develop ideas that lead to innovative ways and means jobs improvement of the quality of products Karbala Cement Plant. The research recommended the need to work to pay attention to individuals with innovative ideas by strengthening their regulatory roles, as well as their support financially and morally developed a system of incentives encourages innovation and develops.

المقدمة

تعددت الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة بصورة عامة والقيادة ذات التوجهات المستقبلية المبنية في الرؤية بشكل خاص ، نتيجة لتزايد الاهتمام بالعملية القيادية بصورة عامة ، من خلال تطور مستوى البحوث والدراسات في مجال العلوم الإستراتيجية ، وفي الخصوص في النصف الثاني من القرن العشرين . إذ قام عدد من العلماء السلوكيين بتحليل القيادة في مجالات شتى ، وأوضاع تنظيمية متعددة ، وتوصلوا إلى إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، إذ تجعل (القيادة ) من الإدارة أكثر حركية وفاعلية ، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها. وقد أجريت العديد من الدراسات لتحديد أي الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في مواقف معينة. ولقد وجد في بعض الدراسات ان سلوك القائد المهتم بالعاملين هو الأكثر تأثيراً. إذ يركز مدخل الأسلوب في ما يفعله القادة ، ويقترح في القادة ان يقوموا بنوعين أساسيين من السلوك هما : السلوكيات التي تهتم بالعمل ، والسلوكيات التي تهتم بالعاملين . وتعد كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوك للتأثير في الآخرين هو الغاية الأساسية لمدخل الاسلوب .فالقادة يوفرون البيئة التنظيمية لاتباعهم ويطورون قدراتهم مهاراتهم لاسيما في تنمية مهارات التفكير الابتكاري ، الذي ازداد الاهتمام به في العقدين الاخيرين من

القرن الماضي ، واصبح هدفاً رئيسياً في عمليات تطوير منظمات الاعمال. اذ تحتاج المنظمات للانتقال من حالة الخسارة الى الربحية الى خبرات ومهارات عقلية متمكنة من الابتكار والتحديث والتفكير الاستراتيجي، ويعد راس المال البشري العالي الاداء هو المورد الاول للابتكار في المنظمات ، لما يتميز به من مهارات ابداعية وادراكية خاصة قادرة في زيادة ايرادات ونتاجية المنظمة ، وذلك من خلال التطوير المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للزبائن . وعليه فقد كانت مشكلة البحث الأساسية في السلوكيات القيادية التي تتبع لتنمية وتعزيز مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين وأي من السلوكيات هو الأكثر تعزيزاً للابتكار في المنظمات .ومن هنا جاءت أهمية البحث في محاولة تعزيز السلوكيات القيادية الإيجابية التي تنمي الابتكار وتطوره لدى العاملين في المنظمات ، وقد اختير قطاع الصناعة الإنشائية في العراق مجالاً لاختبار فرضيات البحث ، وتألفت عينة البحث من المديرين والمهندسين في المعمل . ضم البحث أربعة مباحث ، اهتم الأول منه بمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، واختص الثاني بالإطار النظري ، وركز المبحث الثالث في عرض التحليل الميداني والعملية للبحث واختتم المبحث الرابع بعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث .

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث :

يعاني القطاع الصناعي العراقي اليوم من العديد من المشكلات التي تواجهه . منها ما يتعلق بالجوانب التنافسية ومنها ما يتعلق بجوانب مالية ومادية ، وتشريعية ، إلا إن العنصر الأهم اليوم الأكثر بروزاً هو الجانب الإداري والتنظيمي وفي الأخص الجانب القيادي لهذه المنظمات . إذ تواجه المنظمات العراقية في اختلاف أنواعها مشكلات جمة تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة تبني أساليب ومناهج تفكير أكثر ابتكاراً للصدوم والمواجهة أمام القدرات التنافسية العالية للمنافسين في بيئة العمل . ومما سبق ولغرض تحديد مشكلة البحث بصورة أدق يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة البحث :

1. ما هو مستوى تطبيق مدخل الأسلوب في القيادة في معمل سمنت كربلاء؟
2. ما هو مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين في معمل سمنت كربلاء؟
3. ما هي العلاقة بين مدخل الأسلوب في القيادة ومهارات التفكير الابتكاري في معمل سمنت كربلاء؟
4. ما هو اتجاه التأثير بين مدخل الأسلوب في القيادة والتفكير الابتكاري في معمل سمنت كربلاء؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:-

1. عالج البحث موضوع مهم يعد في درجة عالية من الأهمية لاسيما وان المتغيرات المتعلقة بها تشكل جوانب اساسية تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الابداع والابتكار.
2. نقصي مدى توافر مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين في معمل سمنت كربلاء وعلاقة القيادة مدخل الأسلوب في تعزيزه وتنميته في المدى المستقبلي.
3. محاولة الاسهام في تكوين رؤية ايجابية نحو تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين في قطاع صناعة المواد الانشائية في العراق .

## أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

1. إلقاء الضوء في أبعاد مدخل الأسلوب في القيادة في الشركة العامة لصناعة الاسمنت في كربلاء.
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في تنمية التفكير الابتكاري لدى عينة البحث.
3. بيان العلاقة بين ابعاد مدخل الاسلوب في القيادة والتفكير الابتكاري بأبعادهما المختلفة.
4. تقديم توصيات ومقترحات تساعد الشركة العامة لصناعة الاسمنت في كربلاء في تنمية التفكير الابتكاري لدى مدرائها ومهندسيها.

## فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة فرضيات البحث في النحو الآتي :

1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مدخل الأسلوب في القيادة وتنمية مهارات التفكير الابتكاري عند مستوى دلالة (0.05) .
2. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المهمة بالعمل في تنمية التفكير الابتكاري عند مستوى ثقة (0.05).
3. هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للقيادة المهمة بالعاملين في تنمية التفكير الابتكاري عند مستوى ثقة (0.05).
4. وجود فروق ذات دلالة معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين مدراء وموظفي معمل سمنت كربلاء في أبعاد مدخل الأسلوب في القيادة .
5. وجود فروق ذات دلالة معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين مدراء وموظفي معمل سمنت كربلاء في عناصر التفكير الابتكاري.

## مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بمعمل سمنت كربلاء التابع لوزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للسمنت الجنوبية . تأسس المعمل سنة 1984 بتنفيذ الشركة الألمانية ( Krupp polysius ) بخطين إنتاجيين وبطريقة التصنيع الجافة بطاقة تصميمية مقدارها مليوناً طن سنوياً تقريباً. وقد خضع المعمل للتطوير وإعادة الهيكلة والتشغيل في عام (2010) من قبل شركة (Lafarge) الفرنسية من خلال عقد اتفاقية شراكة إستراتيجية . وتقوم إستراتيجية الشركة الفرنسية في ابتكار وتطوير منتجات جديدة لتقديم حزمة من المنتجات المبتكرة لدوائر الدولة والقطاع الخاص في حد سواء. وتنبني إستراتيجية الابتكار التي تطرحها الشركة في طرح منتجات ذات جودة عالية للمنتجات الآتية : ( سوبر بلوك السريع التصلب، والخرسانة الجاهزة ، والأنابيب الإسمنتية ، والجسور الكونكريتية ، والهياكل الخرسانية ، والمباني السكنية الجاهزة ، وغيرها ) . وقد تكونت عينة البحث من (35) مستجيباً من اصل (155) فرد يعملون في المعمل وبنسبة بلغت (23%) تقريباً من حجم العينة الكلي ، ويبين جدول (1) وصفاً احصائياً لسماتهم الشخصية .

جدول (1) وصف عينة البحث

الصفات	وصف الصفة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	32	92%
	انثى	3	8%
المجموع	/	35	100%
العمر	25 سنة فأقل	5	14%
	26 - 35 سنة	6	17%
	36 - 45 سنة	23	66%
	46 سنة فأكثر	1	3%
المجموع	/	35	100%
التحصيل العلمي	اعدادية	9	26%
	دبلوم تقني	7	20%
	بكالوريوس	18	51%
	ماجستير	1	3%
المجموع	/	35	100%
سنوات الخدمة	3 سنة فأقل	4	11%
	4 - 7 سنة	3	9%
	8 - 11 سنة	9	26%
	12 سنة فأكثر	19	54%
المجموع	/	245	100%
العنوان الوظيفي	مدير	13	37%
	موظفين	22	63%
المجموع	/	35	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد في استمارة الاستبانة

مدرج الاستجابة في فقرات البحث:

لقياس مستوى استجابة افراد العينة تم تحويل الاجابات في مقياس ليكرت الخماسي الذي يتوزع من افي وزن له والذي اعطي (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (دائما) الى اوطأ وزن له والذي اعطي (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (ابداً) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي (2,3,4) لتمثل حقول الاجابة (نادرا، احيانا، غالبا). وكما يبينها الجدول (2) وفي النحو الاتي :-

## جدول (2) مدرج الاجابة في فقرات البحث

مدرج الاجابة الدرجة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
5	4	3	2	1	

اساليب جمع البيانات والمعلومات :

تم الاعتماد في مصدرين رئيسيين للحصول في البيانات والمعلومات اللازمة وهما :  
المصادر الثانوية : وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات ، وذلك لبناء الاطار النظري لهذا  
البحث ومنها الكتب والدوريات المتخصصة ، والرسائل الجامعية ، والمكتبة الافتراضية العراقية IVSL .  
المصادر الاولى : وتتمثل بجمع البيانات من مجتمع البحث بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض ، وقد  
تكونت الاستبانة من ثلاثة اجزاء رئيسة هي :

الجزء الاول : يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث (الجنس ، والعمر ، والتحصيل العلمي ، وسنوات  
الخدمة ، والعنوان الوظيفي) .

الجزء الثاني : يتضمن (20) فقرة تهدف الى قياس مدخل الاسلوب في القيادة و تم استعمال المقياس الذي  
تبناه (Blake & Mouton) ، اذ تم تصميم استبانة تصف سلوك القائد وتقيس الاستبانة بعدين هما  
(الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين ) (هاوس ، 2006 ، 79) .

الجزء الثالث : يتضمن (20) فقرة تهدف الى قياس التفكير الابتكاري فقد اعتمد البحث في مقياس ( Torrance )  
والذي طوره (Larsson, 1990, 132) ، اذ تم تصميم استبانة تصف مهارات التفكير الابتكاري  
وتقيس اربعة ابعاد يبينها جدول (3) في النحو المبين في ادناه:-

## جدول (3) ابعاد التفكير الابتكاري وارقام الاسئلة كما وردت في الاستبانة

ارقام الاسئلة	ابعاد التفكير الابتكاري
5-1	الاصالة
10-6	المرونة
15-11	الطلاقة
20-16	التوسع

المصدر : اعداد الباحث

. ويظهر ملحق (1) انموذج استمارة الاستبانة .

صدق الاداة وثباتها: قام الباحث بعرض الاستبانة في محكمين عدة من اعضاء الهيئة التدريسية في  
الجامعات العراقية للتحقق من صدق محتوى الاستبانة ، ووافق المحكمون في فقرات الاستبانة مع اجراء تعديل  
بسيط في صياغة بعض العبارات . فضلا عن ذلك قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر  
عينة البحث وتمت اعادة صياغة بعض العبارات لتكون اكثر دلالة ووضوحا . وكذلك تم استخراج معامل  
(كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي اذ بلغ معامل الثبات (87%) وهي نسبة ثبات مقبولة من الناحية  
الاحصائية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج ( spss-18 الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الاحصائية الاتية :

1. النسب المئوية والتكرارات .
2. معامل ارتباط بيرسون لتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين .
3. اختبار كرونباخ الفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار t لتحديد معنوية المعلمات .
5. اختبار f لتحديد معنوية النموذج.
6. اختبار الفروق Mann- Whitney لتحديد الاختلاف بين المدراء والعاملين.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة :

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ، وفي النحو الاتي :-

1. دراسة (Scott & Bruce, 1994): بعنوان (A : Determinants of Innovative Behavior

(path Model of Individual Innovation in the work place

اهتمت هذه الدراسة ببحث السلوك الابتكاري وتحديدده وفقاً لمدخل المسار الابتكاري الفردي في مكان العمل . ركزت الدراسة في اربعة متغيرات لبحث علاقاتها ببعضها هي (القيادة ، ومجموعات العمل ، وبيئة الابتكار ، والافراد) . طبقت الدراسة في الولايات المتحدة في منظمة صناعية كبيرة . توصلت الدراسة الى ان للقيادة دور في مساندة الابتكار ، فضلا عن ان اهتمام القائد بالعاملين يؤثر تأثيراً كبيراً في دعم السلوك الابتكاري للعاملين .

2. دراسة (زايد ، 1999): بعنوان ( تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة ميدانية )

هدف البحث الى دراسة اثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين ، وأشارت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي ، والقدرة في تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين ، واما نمط القيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع انتماء الاستمرارية والقدرة في تطوير طرق العمل .

3. دراسة (Wilson & David, 2001): بعنوان ( Managing Creativity and Innovation :

(The Challenge for Cultural Entrepreneurs

اهتمت هذه الدراسة ببحث طبيعة العلاقة بين الابداع والتفكير الابتكاري وادارته في المنظمات الثقافية في المملكة المتحدة . توصلت الدراسة الى انه يمكن اتخاذ خطوات عملية لزيادة نجاح الاعمال التجارية الصغيرة الابداعية في ادارة كل من توليد افكار جديدة (الابداع ) والاستغلال الناجح لتلك الافكار الجديدة (الابتكار) ، فضلا عن ان لدورات التعليم النظامي دوراً مهماً في تشجيع الابداع والذوق الى جانب اكتساب مهارات الاعمال الاساسية اللازمة للابتكار .

4. دراسة ( Coconete et al , 2003 ): بعنوان ( Creativity – a catalyst for

(technological Innovation

ركزت هذه الدراسة في بحث العلاقة بين الابداع والابتكار التكنولوجي . وتوصلت الدراسة الى ان للتفكير الابتكاري الموجه نحو الابتكار التكنولوجي يعد من اهم جوانب القدرة التنافسية للشركات . وان التغيرات

الدينامكية في بيئة السوق والتكنولوجيا تتطلب من القيادات العاملة في الشركات الى تركيز تفكيرهم في الابداع والابتكار لدعم التطورات التكنولوجية والحفاظ في الميزة التنافسية .

5. دراسة (Liu & Kaijun, 2003): بعنوان ( Evolution of organizational culture ):  
:(Innovation

اهتمت هذه الدراسة بتقييم الثقافة التنظيمية للابتكار في مجموعة شركات (Haier) الصينية كونها من افضل الشركات المبتكرة في مستوى العالم . توصلت الدراسة الى ان تبني أنموذج ثقافة تنظيمية قائمة في التفكير الابتكاري تؤدي بالضرورة الى النجاح الاستراتيجي في المدى المستقبلي الطويل لشركاتها الصناعية . اوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات التي تريد تطوير أنظمة الابتكار لديها ان توافق بين استراتيجياتها المستقبلية وهيكلها التنظيمي بما ينسجم مع ثقافتها التنظيمية الموجهة نحو الابتكار .

6. دراسة (محمود، 2008): بعنوان (الركائز الاساسية للتفكير الابداعي وأثرها في حل المشكلات الادارية : دراسة تطبيقية في امانة بغداد)

اهتمت هذه الدراسة ببحث ركائز التفكير الابداعي المتمثلة بـ (الطلاقة ، والمرونة ،والافاضة ، و الحدس تجاه المشكلات) وعلاقتها بحل المشكلات الادارية . طبقت الدراسة في امانة بغداد في عينة من 30 مستجيباً . استنتجت الدراسة ان لعملية التفكير الابداعي دور في تعظيم عوائد المنظمات وتحقيق اهدافها ، اوصت الدراسة ادارة منظمات الاعمال باتخاذ التدابير الضرورية لنشر التفكير الابداعي في مختلف المستويات الادارية .

7. دراسة (الزعيبي، 2009): بعنوان (خصائص منظمات التعلم وأثرها في الابتكار : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية )

اهتمت هذه الدراسة الى التعرف في مدى تأثير خصائص منظمات التعلم في قدرة الشركات الصناعية الاردنية في الابتكار . طبقت الدراسة في بوصة عمان للأوراق المالية في عينة مكونة من (296) من العاملين في الشركات الصناعية الاردنية . توصلت الدراسة الى ان هناك توافراً لخصائص منظمات التعلم في الشركات عينة البحث، كما ان هناك تأثير ايجابي لجميع خصائص منظمات التعلم مجتمعة في قدرة المنظمة في الابتكار، فضلاً عن ان هناك توافراً جيداً لمستوى الابتكار في الشركات الصناعية الاردنية بلغ (78%) . اوصت الدراسة بضرورة سعي الشركات الصناعية الى الاهتمام بخصائص منظمات التعلم لدورها في رفع مستوى الابتكار في المنظمات .

8. دراسة (النوري وآخرون، 2010): بعنوان (استخدام الشبكة الادارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة )

هدف البحث الى تحديد ومعرفة اثر استخدام الشبكة الادارية المتمثلة بـ ( اللامبالي ، والمتشدد ، والنادي الاجتماعي ، و منتصف الطريق ، وادارة الفريق ) في ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (رضا الزبون ، و التحسين المستمر ، و مشاركة العاكلين) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية العراقية ، استخلص البحث ان الاهتمام العالي للمديرين بالعاملين والعمل يزيد من فاعلية ادارة الجودة الشاملة ويشكل احد الدعائم الاساسية لها. اوصت الدراسة بضرورة اعتماد النمط القيادي المتمثل بإدارة الفريق في تولي المناصب القيادية .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال الاطلاع في اسهامات الباحثين في مجال التفكير الابتكاري ومدخل الاسلوب في القيادة.
2. التعرف في مناهج هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بما يسهم في تطوير منهجية البحث الحالي.
3. بين هذا البحث اهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ومقارنتها وتحديد العلاقات بين متغيرات البحث الحالي ، تمهيدا لمقارنة نتائج البحث الحالي مع الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة :

تعد القيادة جوهر وروح الإدارة اذ من خلالها تستطيع المنظمات تحفيز افرادها للوصول الى تحقيق اهدافها . وتتباين المفاهيم وتختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها تبعاً لاختلاف المفكرين والكتاب في نظرتهم للقيادة ونظرياتهم المتعددة ، الا انها تعود وتلتقي عند اسس مفاهيمية مشتركة ، اذ ان الاساس في القيادة هو " فن التأثير بالآخرين " (Huczynski & Buchanan , 2001, 702). او هي " نشاط يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف الاداري في الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " (عليوة ، 2001 ، 45). وعرفها ( Gibson , et al , 2003 , 149) بانها " قدرة القائد في التأثير في الاخرين لتحقيق هدف او اهداف جماعة تنظيمية معينة " . فهي بهذا المعنى تتطلب من القائد ان يكون بارعاً في توجيه الاخرين واقناعهم . ويعرف الباحث القيادة لأغراض هذا البحث بأنها : مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائد بهدف التأثير في العاملين بغرض تحفيزهم نحو اداء عمل ما او تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة فضلا عن تنمية التفكير الابتكاري والابداع لديهم .

ثانياً: نظريات القيادة :

حاول الباحثون من خلال دراساتهم المتعددة وب تخصصات علمية مختلفة ، تفسير وتحديد طبيعة القيادة فضلا عن تحليل سلوكيات وأنماط القادة ، وقد برزت مداخل عدة في هذا المجال كان من أهمها ( Hickman , 1998, 33-36)(عطا، 2005، 15-22):-

1. مدخل السمات : ارتكز هذا المدخل في فرضية أساس تنص في إن القادة يولدون ولا يصنعون ، وأنهم يمتلكون خصائص وصفات بدنية فريدة تميزهم عن بقية الأفراد تجعل منهم قادة يؤثرون في الآخرين ، وقد أنتج هذا المدخل نظريتين هما نظرية الرجل العظيم ونظرية الصفات .
2. المدخل الموقفي: انطلق هذا المدخل من افتراض أساس يعتمد في فكرة عدم وجود نمط قيادي واحد يلئم جميع المنظمات والمواقف والظروف ، وان النمط القيادي الذي يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى ، وان اختيار نمط قيادي معين يعتمد في ثلاثة عوامل رئيسة هي : بيئة المنظمة ، وحجم المنظمة ، والتكنولوجيا . وقد أنتج هذا المدخل أربع نظريات هي : نظرية فيدلر ، ونظرية مسار الهدف ، ونظرية دورة الحياة ، نظرية الأبعاد الثلاثة .
3. المدخل السلوكي: تبني هذا المدخل سلوك القادة واهتماماتهم كأساس رئيس في تحليل القيادة ، إذ أضاف هذا المدخل بعداً ونظرة جديدة تدور حول السلوك الإنساني . وانطلق هذا المدخل من افتراض بان القائد يؤثر بشكل مباشر في فاعلية التابعين ، وان سلوك القادة الفاعلين يختلف عن سلوك القادة الأقل

فاعلية إلا إن سلوكيات القادة الفاعلين هي نفسها في جميع المواقف . وقد أنتج هذا المدخل نظريات عدة في القيادة هي : نظرية الشبكة الإدارية ، ونظرية الخط المستمر ، ومدخل الأسلوب .  
ثالثاً: أساليب القيادة :

برزت العديد من الاساليب والانماط القيادية التي حددها الكتاب والباحثون ، والتي تمارس بأساليب متعددة وطرق متنوعة تبعاً لشخصية القائد ولنوع المنظمة التي يعمل بها ، وفيما يأتي استعراض لاهم هذه الاساليب القيادية وفي النحو الاتي .(ابو ندا، 2007 ، 64-70)(العراييد ،2010، 28) (لطفي، والجمال،104،2012) :-

- 1- الاسلوب الديمقراطي : وهي الاسلوب الذي يعتمد في المشاركة والتشاور ما بين الرئيس والمرؤوس في الاجتماعات ووضع الاهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات واعطاء المرؤوسين الفرص والمجالات في الحوار وابداء الراي والاعتماد في اسلوب الاتصال المفتوح ما بين الرئيس والمرؤوس.
- 2- الاسلوب الاوتوقراطي : وهو اسلوب يركز السلطات كافة بيده ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من اعمال ، ويتدخل في اعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الاوامر كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الافراد .
- 3- الاسلوب الاستبدادي : وهو اسلوب القيادة الذي لا يؤمن بالتشاور او التحوار مع المرؤوسين وانما اصدار الاوامر بشكل مباشر وما في المرؤوسين الا التنفيذ ، وكذلك يعتمد هذا الاسلوب في اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين ودون اتاحة المجال امام المرؤوسين في ابداء التحوار والتشاور او ابداء الاقتراحات.

رابعاً: مدخل الأسلوب في القيادة:

ان الهدف الرئيسي لمدخل الاسلوب هو شرح كيفية الجمع بين نوعين من السلوكيات هما سلوك القائد المهتم بالعمل وسلوك القائد المهتم بالعاملين . اذ ان مدخل الاسلوب يوجه القادة بان افعالهم نحو الاخرين تحدث في مستوى العمل وفي مستوى العلاقات بالعاملين .وفي بعض المواقف يحتاج القادة الى ان يكونوا اكثر تركيزاً في العلاقات الانسانية وبعض المواقف تحتاج منهم التركيز في العمل .  
ويمكن تطبيق مدخل الاسلوب بسهولة واستمرار في العملية القيادية ، وفي جميع المستويات وداخل كل انواع المنظمات ، اذ يمارس المديرون باستمرار سلوكي العمل والعلاقات . ومن خلال تقويم اساليبهم الخاصة ، يمكن للمديرين تحديد كيفية تواصلهم مع الاخرين وكيفية تغيير سلوكياتهم لتكون اكثر تأثيراً ( Castro et al, 2012, 172).

ويركز مدخل الاسلوب في القيادة في سلوك القائد ، اذ ان التحول في التركيز انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد الى تصور القيادة كمنشأ يقوم به الفرد . ويركز مدخل الاسلوب في ما يفعله القادة وكيف يتصرفون ، اذ يوسع مدخل الاسلوب من دراسة القيادة لتشمل افعال القادة نحو العاملين في ظروف عمل ومهام مختلفة (Yukl, 1994, 23) . ولقد حدد الباحثون الذين يدرسون مدخل الاسلوب نوعين من السلوكيات هي السلوكيات المتعلقة بالعمل والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية مع العاملين . ويمكن توضيح هذه السلوكيات في النحو الاتي :-

- 1- السلوك المهتم بالعمل : يشير هذا السلوك الى الموقف الذي يكون فيه القادة اكثر تركيزاً في العمل ، اذ يؤدي هذا السلوك الى سرعة انجاز العمل وتحسين كفاءته ونوعيته في المدى القريب فضلاً عن تحقيق الاهداف التنظيمية . اذ يحتاج الكثير من العاملين الى قادة يقدمون لهم توجيهاً مكثفاً اثناء العمل عن طبيعة العمل وواجباته ونطاق ما مطلوب منهم اداءه ( Yuki,1994, 93).
- 2- السلوك المهتم بالعاملين : ويشير الى السلوكيات التي يقوم بها القادة من خلال اهتمامهم بالعلاقات الانسانية مع التابعين ، فتساعد العاملين في الشعور بالارتياح مع انفسهم وبعضهم مع بعض ، في حين يحتاج اخرون الى قادة يقدمون لهم الكثير من الرعاية والدعم مع الموقف الذي يجدون انفسهم فيه (Fiedler, 1995,459).

خامساً: اهمية مدخل الاسلوب في القيادة :

ان لمدخل الاسلوب اهمية و إسهامات عدة في مجال العمل المستقبلي في المنظمة هي ( Blake & McCauley, 1991, 56) (Yukl,1994, 34) (هاوس ، 2006، 73):

اولاً : يمثل هذا المدخل انتقالاً كبيرة في التركيز في الدراسات و الابحاث في مجال القيادة ، اذ تعامل الباحثون قبل ظهوره مع القيادة في انها صفات وسمات وعناصر شخصية لدى الافراد . وقد وسع مدخل الاسلوب من مجال البحوث حول القيادة لتشتمل في سلوكيات القادة ، وما يفعلونه في مواقف مختلفة . ولم يعد تركيز القيادة منصباً في الخصائص الشخصية للقادة ؛ وانما امتد ليشمل ما يفعله القادة وكيفية تصرفهم

ثانياً : اثبتت الدراسات العديدة في اسلوب القيادة صحة ومصداقية الطروحات الرئيسية التي طرحها مدخل الأسلوب في القيادة اذ قدمت منهجاً عملياً لفهم عملية القيادة.

ثالثاً : اكد الباحثون في مدخل الاسلوب ان اسلوب القائد يتألف في الاساس من نوعين رئيسيين من السلوك ، هما : السلوك المتعلق بالعمل والسلوك المتعلق بالعلاقات . ولا يمكن التقليل من أهمية هذه النتيجة . وعندما تحدث العملية القيادية ، فإن القائد يتصرف وفقاً لهذين الاسلوبين؛ والمفتاح الى ان يكون قائداً فعالاً غالباً ما يستند الى كيفية موازنة القائد بين هذين الاسلوبين اذ يشكلان معاً صلب عملية القيادة .

رابعاً : ان مدخل الاسلوب تنبؤي ، اذ يعطينا سيناريوهات تصورية مستقبلية اذا ما تم استعمالها في محاولتنا لفهم تعقيدات القيادة .ويمكن للقادة ان يتعلموا الكثير من انفسهم ، ومن الاخرين من خلال النظر الى سلوكياتهم من خلال بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين . ويمكن للقادة بالاستناد الى مدخل الاسلوب ان يقوموا افعالهم ويحددوا كيف يرغبون في تغيير انفسهم من اجل تحسين اسلوبهم في القيادة .

سادساً: التفكير الابتكاري:

بعد ازدياد حدة المنافسة وزيادة الحاجة لاستخدام تقنيات المعلومات (IT) وتنوع الاسواق والمنتجات وظهور الشركات المتعدية الجنسية ، اخذت الحاجة في ازدياد لتبني التفكير والابتكار كمنهج عمل للشركات المعاصرة ، ويشير (نجم ، 2007 ، 18) الى هذه الحقيقة بقوله " ان الابتكار يتمثل في التوصل الى المنتج الجديد او العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة استراتيجية كبيرة في السوق " . او هو كما يعرفه (T. Peters) " هو التعامل مع شيء جديد ، أي شيء لم يسبق اختباره" (نجم ، 2007 ، 19) .

اما ما يتعلق بالتفكير فقد تم تعريفه بتعاريف عدة ، اذ عرف من الناحية اللغوية بأنه "ترتيب المعلومات للوصول إلى المجهولات" ، أو هو " فن التأمل بعمق " ، أو هو إعمال العقل في مشكلة ما للتوصل إلى حلها " (Hemphala & Mats, 2012, 4). وعرف التفكير اصطلاحاً بأنه نشاط عقلي داخلي يتعامل مع الرموز بأشكالها المختلفة ويهدف الى توفير حلول لمشكلات معينة" (Bogers & Joel, 2012, 62). ومن هنا نطلق لتعريف التفكير الابتكاري فهو بحسب رؤية (جروان ، 1999، 27) بأنه "مفهوم مركب يضم مزيجاً من القدرات والاستعدادات والخصائص البشرية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة ، فإنها يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة وجديدة بالنسبة لخبرات الفرد او خبرات الجماعة في احد ميادين الحياة الإنسانية ". ويعرفه (Cantarello , et al ,2012 , 28) بأنه التفكير " الذي يتعلق بتطوير وتوليد الأفكار الابتكارية والحلول الجديدة للمشكلات الاستراتيجية التي تعصف بالمنظمة نتيجة التغير في بيئة عملها " . ويعرفه الباحث بأنه عبارة عن :استراتيجية عقلية ومنهجية ذهنية عالية المستوى تهدف الى التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تتعرض لها المنظمة ، بهدف وضع حلول ومعالجات جذرية لهذه المشكلات .

سابعاً: أهمية التفكير الابتكاري:

تظهر اهمية التفكير الابتكاري في كونه (زرنوقي، 2007، 45 )،(ريان ، 2011، 118)،(Bucherer , 184 , 2012 , et al) :-

1. الطريق للوصول الى الاكتشافات الحديثة في مجال العلوم التجريبية والصناعات والتقنيات ، ولذلك تتسابق الامم في الوقت الحاضر في رعاية المبتكرين من ابنائها ، فهم ثروتها التي تفوق اية ثروة مادية اخرى .
2. يشكل المدخل الرئيسي لتأهيل جيل قادر في التفاعل الحي مع مستلزمات الرقي المادي والتقدم الحضاري لأية امة من الامم . ولذلك تسعى الامم الحية في هذا العصر للعناية بهذا النوع من التفكير عند ابنائها منذ الصغر لما له من دور كبير في تنمية المجتمع مستقبلا.
3. ان الابتكار وسيلة لحل المشكلات ، فاذا ما واجه الفرد مشكلة جديدة فان ذلك يتطلب منه التفكير الابتكاري الانتاجي والتنظيم الاستكشافي .

ثامناً : عناصر التفكير الابتكاري : -

تتكون العملية الابتكارية الخاصة بالتفكير من مجموعة من العناصر والمكونات هي(ابو جلاله، 2007، 57)(الطيبي، 2007، 52-54) (الحري، 2010، 15-16)(ابراهيم ، 2010، 45-46)(ريان ، 2011، 119-122)(Pullen et al , 2012, 130) (Bogers & Joel , 2012, 61- 62) (Roth & Schneckenberger, 2012, 460- 461) :-

1. الاصاله : تعد الاصاله اساس السلوك الابتكاري ، وتتصف بالجدة والندرة والملاءمة لتحقيق الهدف . فاذا ما اتصف سلوك الفرد بالأصاله فذلك يشير الى سلوك ابتكاري كامل . وتعرف الاصاله بانها ادراك الفرد للأشياء في صورة جديدة غير مألوفة او ادراك علاقات نادرة جديدة او انتاج افكار جديدة . المرونة : وهي القدرة في التغيير وعدم التمسك بالموقف السابق اذا رأى المبتكر شيئاً جديداً أفضل مما سبق فهو يميل الى التنوع في الرؤية فينتقل من فكرة الى اخرى مما يجعل له القدرة في توليد افكار متنوعة غير متوقعة وتحويل مسار التفكير مع تغير المثير او متطلبات الموقف .

2. الطلاقة : وهي القدرة في افراز انماط سلوكية تعتمد في التحرر من المألوف والقيود والروتين الذي يعيق الفكر ، فهي القدرة في انتاج عدد كبير من الافكار في وحدة زمنية معينة .
3. التوسع : وهي القدرة في اضافة عناصر ومكونات للأفكار الاولية وتقديم تفاصيل للموضوعات الغامضة وهو ما يميز المبدع والمبتكر عن غيره .

المبحث الثالث : الجانب الميداني

- و سيتم تناول محورين لوصف واختبار فرضيات البحث ، وفي النحو الآتي :-  
أولا : استعراض مستوى متغيرات البحث :  
1- مدخل الاسلوب في القيادة :-

تم قياس متغيرات مدخل الاسلوب في القيادة بأسئلة عدة كما يظهرها الملحق (1) ، ويظهر الجدول (4) مستوى متغيرات البحث والمرتبة والأهمية النسبية لكل سلوك من سلوكيات مدخل الاسلوب في القيادة.

جدول (4) مستوى متغيرات البحث الخاصة بسلوكيات مدخل الاسلوب في القيادة

مدخل الأسلوب في القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
الاهتمام بالعمل	3.34	1.63	1	متوسطة
الاهتمام بالعاملين	3.02	2.11	2	متوسطة
مدخل الاسلوب ككل	3.18	1.87		متوسطة

المصدر : مخرجات الحاسبة

تبين نتائج الجدول (4) ان مستوى الأهمية النسبية لمدخل الاسلوب في القيادة ككل كانت متوسطة ، اذ بلغ وسطها الحسابي (3.18) وانحراف معياري (1.87) ، وحقق بعدي (الاهتمام بالعمل) و (الاهتمام بالعاملين) مستوى أهمية متوسط نسبياً ، اذ حقق بعد (الاهتمام بالعمل) وسطاً حسابياً بلغ (3.34) وانحرافاً معيارياً مقداره (1.63) . اما بعد (الاهتمام بالعاملين) فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.02) وانحراف معياري (2.11) .

وهو ما يؤشر ان هناك توجه متقارب بين القيادات في توجيه اهتمامها نحو العمل والعاملين في حد سواء ، في الرغم من تركيز الادارات في الاهتمام بالعمل بدرجة افي قليلا من الاهتمام بالعاملين

- 2- التفكير الابتكاري : يمكن الاطلاع في نتائج إجابات الفقرات من خلال مشاهدة جدول (5) وفي النحو الآتي :-

الجدول (5) مستوى فقرات البحث الخاصة بالتفكير الابتكاري

عناصر التفكير الابتكاري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
الأصالة	3.06	1.54	4	متوسطة
المرونة	3.19	1.37	2	متوسطة
الطلاقة	3.21	1.32	1	متوسطة
التوسع	3.13	1.65	3	متوسطة
عناصر التفكير الابتكاري ككل	3.15	1.47		

المصدر : مخرجات الحاسبة

تظهر نتائج الجدول (5) إلى إن عناصر التفكير الابتكاري له مستوى أهمية متوسطة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.15) وانحرافه المعياري(1.47) . أما أفي وسط حسابي فقد حققه عنصر (الطلاقة) بمعدل بلغ (3.21) وانحراف (1.32) ، في حين كان أدنى وسط حسابي قد حققه عنصر (الأصالة ) بوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.54). وتعني ان عناصر التفكير الابتكاري هي افي من وسطها الفرضي بقليل والبالغ (3) .

ثانياً: اختبار فرضية الارتباط بين المتغيرين:

لاختبار فرضية الارتباط التي نصت في (هناك علاقة ارتباط طردية بين مدخل الاسلوب في القيادة وتنمية مهارات التفكير الابتكاري عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تم احتساب معامل ارتباط (Person) ، ويظهر جدول (6) معاملات الارتباط بين هذين المتغيرين وفي النحو الآتي :-

جدول (6) نتائج تحليل الارتباط بين القيادة مدخل الاسلوب و عناصر التفكير الابتكاري N=35

Sig	التفكير الابتكاري	مدخل الاسلوب في القيادة
0.082	- 0.249	الاهتمام بالعمل
0.000	**0.785	الاهتمام بالعاملين
0.000	*0.406	مدخل الاسلوب ككل

المصدر: مخرجات الحاسبة

توضح نتائج الارتباط في جدول (6) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين الاهتمام بالعاملين وتنمية تفكيرهم الابتكاري إذ بلغ معامل الارتباط (0.785) عند مستوى ثقة (0.99%)، مما يعني الى ان كل زيادة في درجة اهتمام المدراء بالعاملين ، تقابله زيادة في تنمية وتعزيز التفكير الابتكاري للعاملين . وقد كانت العلاقة بين مدخل الاسلوب في القيادة ككل والتفكير الابتكاري قد حققت علاقة ارتباط معنوية بمعامل بلغت قيمته (0.406) عند مستوى ثقة (0.95) .

في حين لم تكن العلاقة ايجابية ما بين بعد الاهتمام بالعمل وتنمية التفكير الابتكاري إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (- 0.249) مما يشير الى ان ممارسة المديرين لأسلوب الاهتمام بالعمل لا يعزز ولا ينمي مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين ، لا بل سيؤدي إلى انخفاض مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين . من ثم تقبل الفرضية (1) الخاصة بالارتباط بين المتغيرين.

اختبار فرضيات التأثير:

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مدخل الاسلوب في القيادة في التفكير الابتكاري ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (7) وفي النحو الآتي :-

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر القيادة مدخل الاسلوب في التفكير الابتكاري

N=35

المتغير المعتمد	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	βEta	T	Sig
التفكير الابتكاري	0.165	23.048	0.009	الاهتمام بالعمل	0.392	1.290	0.579
				الاهتمام بالعاملين	0.567	8.389	0.000

المصدر: مخرجات الحاسبة

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه بان درجة اهتمام القيادة بالعاملين لها تأثير في التفكير الابتكاري وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.389) مقارنة بقيمة (t) الجدولية التي بلغت (1.684) وبمستوى (Sig)(0.000). اما بعد الاهتمام بالعمل فلم يكن له تأثير ايجابي في تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين ، وهذا ما وضحته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (1.290) مقارنة بقيمة (t) الجدولية التي بلغت (1.684). وان نسبة التأثير التي فسرت مدخل الاسلوب في القيادة ( الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين ) لتنمية التفكير الابتكاري بلغت أقياما كالاتي :معامل التحديد R<sup>2</sup> (16.5%) ، كما إن قيمة (f) المحسوبة بلغت (23.048) مقارنة بـ(f) الجدولية (2.45) مع مستوى دلالة (Sig=.000) اقل من (0.05). من ثم تقبل الفرضية (3) وترفض فرضية (2).

اختبار فرضيات الفروق :

اولا: الفروق في مدخل الاسلوب في القيادة:-

نصت الفرضية (4) في وجود فروق إحصائية بين رؤية المدراء ورؤية الموظفين لبعدي مدخل الاسلوب في القيادة . وبيين جدول (8) نتائج الاختبار الإحصائي وفي النحو المبين في أدناه :-  
جدول (8) قيم معامل (Mann-Whitney) للفروق بين المدراء والموظفين في النظر لمدخل الأسلوب

مدخل الاسلوب في القيادة	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعاملين
القيمة المحسوبة	*245	79
القيمة الجدولية	85	

• مستوى معنوية (0.05).

اظهرت نتائج جدول (8) المتعلقة بمستوى الفروق الاحصائية بين المدراء والموظفين في معمل سمنت كربلاء في بعدي مدخل الاسلوب في القيادة وجود قيمة معنوية احصائيا للاهتمام بالعمل من وجهة نظر المدراء والموظفين بمقدار (245) ، في حين لم تكن نتيجة قيمة معامل الاهتمام بالعاملين المحسوبة اية دلالة معنوية اذ بلغت (79) وهي اصغر من قيمة معامل (Mann-Whitney) الجدولية، من ثم يمكن القول ان وجهة نظر المدراء مختلفة عن وجهة نظر الموظفين بشأن النظر لفقرات الاهتمام بالعمل من ثم تحقق نسبة

(50%) من الفرضية (4) التي نصت في (وجود فروق ذات دلالة معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين مدراء وموظفي معمل سمنت كربلاء في ابعاد مدخل الاسلوب في القيادة).

ثانياً : الفروق في عناصر التفكير الابتكاري:

نصت الفرضية (5) في وجود فروق إحصائية بين رؤية المدراء ورؤية الموظفين لعناصر التفكير الابتكاري للبحث ويبين جدول (9) نتائج الاختبار الإحصائي وفي النحو المبين في أدناه :-

جدول (9) قيم معامل (Mann-Whitney) للفروق بين المدراء والموظفين في التفكير الابتكاري

مهارات التفكير الابتكاري	الفروق
الاصالة	80.5
المرونة	83
الطلاقة	77
التوسع	81

المصدر: مخرجات الحاسبة

أظهرت نتائج جدول (9) المتعلقة بمستوى الفروق الإحصائية بين المدراء والموظفين في معمل سمنت كربلاء في عناصر التفكير الابتكاري عدم وجود قيمة معنوية لعناصر التفكير الابتكاري ، لان جميع قيم عناصر التفكير الابتكاري هي اصغر من قيمة معامل (Mann-Whitney) الجدولية البالغة (85)، من ثم يمكن القول إن وجهة نظر المدراء متماثلة مع وجهة نظر الموظفين بشأن النظر لعناصر التفكير الابتكاري ، من ثم عدم تحقق الفرضية (5) التي نصت في (وجود فروق ذات دلالة معنوية بمستوى معنوية 0.05 بين مدراء وموظفي معمل شركة سمنت كربلاء في عناصر التفكير الابتكاري) من ثم يرفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : استنتاجات البحث:

من خلال نتائج التحليل الميداني ، تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-

1. اشترت نتائج البحث مستوى منخفض لعناصر التفكير الابتكاري في الشركة عينة البحث ، ويعود السبب في ذلك لاتباع القيادات الادارية في الشركة عينة البحث سلوك الاهتمام بالعمل بصورة اكبر من الاهتمام بالعاملين وتوجيههم نحو تحسين اداءهم ، فضلا عن انخفاض مستوى الاستجابة لاقتراحات العاملين فيما يتعلق بتطوير طرق الانتاج .
2. اشترت نتائج البحث الميداني مستوى مقارب للوسط بقليل لجميع عناصر التفكير الابتكاري (الاصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، والتوسع ) ، ويعود السبب في ذلك بحسب نتائج البحث الى اسباب عدة منها عدم معاملة المهندسين والعاملين في الشركة بعدالة ، وعدم التواصل بشكل فعال مع فرق العمل فضلا عن عدم اظهار الاهتمام الشخصي بأوضاع العاملين .

3. اظهرت نتائج البحث ان قادة الشركة يركزون في اداءهم القيادي في تقديم الخطط بكيفية القيام بالعمل وتحديد مسؤوليات دور كل عضو بفرق العمل فضلا عن وضع معايير توقعات اداء العمل بالنسبة لمجاميع العمل .
4. أكدت نتائج البحث ان استخدام اسلوب الاهتمام بالعاملين يؤدي الى تعزيز مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين في معمل سمنت كربلاء.
5. ان الممارسات القيادية وفقاً لمدخل الاسلوب لاسيما الاهتمام بالعاملين ادت الى تنمية القدرة في تطوير الافكار التي تؤدي الى ابتكار طرق ووسائل عمل تحسن من جودة منتجات معمل سمنت كربلاء .
6. ان ممارسة الدور القيادي المركز في العمل ادى الى خلق رؤية وقيم عززت من قدرة العاملين في التجديد والابتكار في اجراءات العملية الانتاجية بصورة محدودة مقارنة بسلوك الاهتمام بالعاملين في الشركة عينة البحث .
7. شكل سعي العاملين نحو ابتكار طرق جديدة في خفض تكاليف الإنتاج اهم الأفكار التي تحاول القيادات الإدارية تعزيزها في العمل .
8. ان نمط الاهتمام بالعاملين أدى الى إحداث تطوير في علاقات العاملين مع قياداتهم الادارية وفقاً لمدخل الاسلوب ، وهو ما انعكس في طريقة تفكيرهم نحو ابتكار افكار واساليب متجددة في العمل .

ثانياً: توصيات البحث :-

في ضوء الاستنتاجات التي توصل لها البحث يوصي الباحث بالتوصيات والمقترحات الاتية :

1. ضرورة الاهتمام بأقسام البحث والتطوير في الشركة من خلال دعم هذه الاقسام مادياً وبشرياً وادارياً ، كونهم تعنى بتطوير المنتجات التي تنتجها الشركة والتي تصب في التالي في تعزيز الموقع التنافسي للمنتج المحلي مقابل المنتج المستورد .
2. فتح شعب او وحدات تعنى بالابتكار والتجديد لنوعية المنتجات الحالية ، وضم المهندسين والاداريين وخبراء الجودة من ذوي الخبرة والمهارة الفكرية العالية لهذه الفروع لتعزيز الابتكار وادارته في الشركة .
3. ضرورة تبني القيادات الادارية العليا في الشركة مبدأ تشجيع الافراد العاملين في الشركة في تقديم افكارهم الجديدة التي تؤدي الى تحسين العملية الانتاجية او تطوير الاعمال الروتينية لأنها ستعود بمنافع كبيرة لهم ولمنظمتهم من خلال تفعيل نظام المكافآت التشجيعية .
4. العمل في تبني الافراد ذوي الافكار الابتكارية من خلال تعزيز ادوارهم التنظيمية ، فضلا عن دعمهم ماديا ومعنويا بوضع نظام حوافز يكفل تشجيع الابتكار وتعزيزه .
5. افساح المجال للمهندسين ومعاونيهم بتقديم افكارهم المبتكرة والجديدة من خلال احترامهم وتشجيعهم وتنميتهم فضلا عن اشراكهم بعملية صنع القرارات المستقبلية التي تتعلق بتطوير المنتجات او الخدمات التي تقدمها منظماتهم .

6. اعتماد الية التعلم والتدريب من خلال العمل لما له من اهمية بالغة في تطوير الافكار الابتكارية وتوسيع ادراكات الافراد ودمجهم بالتكليفات والوظائف الانتاجية في العمل .
7. اجراء المزيد من الابحاث والدراسات الميدانية المستقبلية ونقترح في سبيل المثال العناوين الاتية :-
- اثر القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي .
  - اثر مدخل الاسلوب في القيادة في تعزيز قدرات التفكير الابتكاري .
  - العلاقة بين الانماط القيادية واتجاهات العاملين نحو التفكير الابتكاري .
  - قياس سمات التفكير الابتكاري لدى القيادات العليا .

قائمة المصادر

اولا: العربية :

## 1. الكتب

1.	ابراهيم ، سليمان عبد الواحد يوسف ،(2010)،"المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية"، القاهرة، الدار الهندسية.
2.	ابو جلالة، صبحي حمدان،(2007)،"مناهج العلوم وتنمية التفكير الابداعي"، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
3.	جروان ، فتحي عبد الرحمن،(1999)،"تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات"، عمان، دار الكتاب الجامعي.
4.	الحريري، رافدة ،(2010)،"تربية الابداع" ، عمان ،دار الفكر ناشرون وموزعون.
5.	ريان ،محمد هاشم ،(2011)،"التفكير الناقد والتفكير الابتكاري"، الكويت ، مكتبة الفلاح.
6.	الطيبي، محمد حمد ،(2007)،"تنمية قدرات التفكير الابداعي"، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7.	عليوة ، السيد ،(2001)، " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة ، دار الرماح.
8.	نجم ، عبود نجم ، (2007)، " ادارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " ، ط2،الاردن -عمان ، دار وائل للنشر .
9.	هاوس ، بيتر ج . نورث ،(2006)،" القيادة الادارية : النظرية والتطبيق "، ترجمة صلاح بن معاذ و محمد بن عبد الله ، الرياض ، معهد الادارة العامة .

## 2.الدوريات

10	زايد ، محمد عادل ،(1999)، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد 6، عدد 2، 193-211.
11	الزعبي، حسن علي ،(2009)،"خصائص منظمات التعلم واثرها في الابتكار :دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية"، مجلة الاداري ،عدد 119، 11-41.
12	لظفي، عاكف ، والجمال، حمدان رشيد ،(2012) ،" نحو اطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الاداري المعاصر والفكر الاسلامي : دراسة مقارنة "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد 30، 104-116.

13	محمود، اسيل هادي ،(2008)، "الركائز الاساسية للتفكير الابداعي وأثرها في حل المشكلات الادارية :دراسة تطبيقية في امانة بغداد"، الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، عدد69، 142-158.
14	النوري ،مرتضى جبار ، وسوسن جواد حسين ، وطالب اصغر دوسة ،(2010)،"استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة"، الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد ، عدد 83 ، 46-67.

## 3.الرسائل والاطاريح:

15	ابو ندا، سامية خميس ،(2007)،" تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية :دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية التجارة في الجامعة الاسلامية - غزة .
16	زنونقي ، ندى بنت ناجي ،(2007)،"اثر استخدام الحاسب الالى في تنمية التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي في مقرر الفيزياء لدى طالبات الصف الثاني ثانوي بمدينة جدة :دراسة شبه تجريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم المناهج وطرق التدريس في جامعة ام القرى /كلية التربية .
17	العراييد، نبيل احمد محمود،(2010)،" دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية التربية في جامعة الازهر - غزة .
18	عطا ، خالدية مصطفى ،(2005)،" الخصائص القيادية وأثرها في استشراف مستقبل فاعلية المنظمة : دراسة تطبيقية مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية العليا في الجامعة المستنصرية .

ثانياً: الأجنبية :

## 1.الكتب

1.	Andrzej , Huczynsky & Buchanan David .(2001)." Organizational Behavior :an Introductory text , 4 <sup>th</sup> ed., Prentice Hall , NY.
2.	Avolio , B. J. (1999). " Full Leadership development : Building the vital forces in organization , thousand oaks , ca : sage.
3.	Bass. B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations . New York : free press.
4.	Blake , R. R , & McCanse , A . A.(1991)." Leadership dilemmas-Grid Solutions . Houston, TX : Gulf Publishing.
5.	Gibson , L ., Ivancevich , M & Donnelly , J . (2003). "Organization Behavior : Structure , and Process " . Boston : McGraw-Hill Higher Education.
6.	Hickman , G.R. (Ed) .(1998). Leading Organizations : Perspectives for a new era. Thousand Oaks , CA: Sage.
7.	Larsson , Y . (1990) ." Innovation thinking " .NJ: prentice Hall.
8.	Yukl, G . (1994). "Leadership in Organizations " . 3 <sup>th</sup> . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## 2.الدوريات من المكتبة الافتراضية العراقية IVSL

9.	Bogers , Marcel & Joel West .(2012). " Managing Distributed Innovation : Strategic Utilization of Open and User Innovation " . Journal of Creativity and Innovation Management. Vol.21 .No,1.pp62-75.IVSL
10.	Bucherer , Eva & Uli Eisert & Oliver Gassmann .(2012). " Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons form Product Innovation Management". Journal of Creativity and Innovation Management . Vol 21.No 2.pp: 184-198.IVSL.
11.	Cantarello , Silvia & Antonella Martini & Anna Nosella .(2012) . "AMulti – Level for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process" . Journal of Creativity and Innovation Management. Vol.21 .No,1.pp28-48.IVSL
12.	Castro , Francisca & Jorge Gomes & Fernando C. de Sousa. (2012). " Do Intelligent Leaders Make a Difference ? The Effect of a Leaders Emotional Intelligence on Followers Creativity". Journal of Creativity and Innovation Management .Val 21 .No2.pp171-182.IVSL.
13.	Coconete , D. E .& Moguilnaia , N. A. , et al . (2003) . "Creativity – a catalyst for technological Innovation " . ". Journal of Engineering Management Conference , IEMC 03 , Publisher: IEEE. Pp. 291- 295 .IVSL.
14.	Fiedler, f. E . (1995)."Reflections by an accidental theorist " . Leadership Quarterly . 6 (4) , pp:453- 461.IVSL.
15.	Hemphala , Jens & Mats Magnusson .(2012). " Networks for Innovation – But What Networks and What Innovation ? " . Journal of Creativity and Innovation Management. Vol.21 .No,1.pp4- 16.IVSL
16.	Liu , Jingjiang & Kaijun Mao . (2003). " Evolution of organizational culture Innovation : Haier Group as a Case " . Journal of Engineering Management Conference , IEMC 03 , Publisher: IEEE. Pp 266-270.IVSL.
17.	Pullen , Annemien & Petra C. de Weerd – Nederhof, Aard J. Groen & Olaf A. M .Fischer .(2012)." SME Network Characteristics vs. Product Innovativeness: How to Achieve High Innovation Performance". Journal of Creativity and Innovation Management. Vol.21 .No,2.pp130-146.IVSL.
18.	Roth , Steffen & Dirk Schneckenberger.(2012) . " The Gamification of Innovation " . Journal of Creativity and Innovation Management. Vol.21 .No,4.pp460-461.IVSL
19.	Scot,Susanne & Bruce, Reginald, (1994),"Determinant's of Innovative Behavior : A path Model of Individual Innovation in the work place", Academy of Management Journal, 37, pp580-607.IVSL
20.	Wilson , Nichoals .C & , David. Stokes. (2005). "Managing Creativity and Innovation :The Challenge for Cultural s". Journal of Small Business and Entrepreneurs Development .pp.366-378.IVSL.
21.	Zhou ,J & George , J.(2001)."When job dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice". Academy of Management Journal.44(4).682-696 . IVSL