

بسم الله الرحمن الرحيم

**أثر سلوكيات القادة  
على التفكير الابتكاري للمرؤسين**

دراسة تطبيقية على  
بعض منظمات الأعمال الحكومية

اعداد

**د. محمد ربيع زناتي**

هذه هي النسخة المطبوعة

قائمة تلميذات هذا

الصفحة الأولى من الكتاب

هذا هو القيد في

قائمة التلميذات

أعداد

رقم الكتاب رقم ٤٠

## مقدمة :

حظى موضوع الابتكار باهتمام الكثير من العلماء والباحثين حيث تعرضت دراسات وبحوث عديدة لهذا الموضوع مستخدمة مداخل شتى فى الدراسة ، فهناك من تحدث عن الابتكار كعملية ذات مراحل متعددة تبدأ عموماً بالاحساس بالمشكلة وتنتهى بإشراق الحل وهناك من تناول الابتكار من خلال العوامل العقلية وغير العقلية التى تدخل فى تكوينه ، ويعتبر هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات التى تناولت مفهوم الابتكار لأن أصحاب هذا الاتجاه قد حددوا عدداً من المتغيرات التى تتدخل فى تكوين التفكير الابتكارى وعدداً أخرى من السمات غير العقلية المرتبطة بهذه القدرات ، ويعتبر جليفرود رائداً للعلماء الذين حاولوا تحديد القدرات العقلية الابتكارية فى ضوء ما يسميه البعض بالتفكير المنطلق Divergent thinking . وتمشياً مع هذا الاتجاه ظهرت دراسات تربط بين الابتكار ومتغيرات أخرى مثل الذكاء وحب الاستطلاع والدافعية (Maw and Maw 1970; Day 1968, Heidi Keller 1983; (سعودى ١٩٨٩ ،

ونظراً لأهمية الابتكار لمنظمات الأعمال وعلى اعتبار أن كثيراً من الابتكارات تتم داخل هذه المنظمات ( West and Farr , 1989 ) فقد ظهرت دراسات عديدة تناولت خصائص أو سمات المنظمة الابتكارية وذلك فى محاولة لحل الألفاظ المرتبطة بالعمل الابتكارى والبيئات التنظيمية المختلفة ، وقد أتجهت الدراسات الادارية فى مجال الابتكار اتجاهات متنوعة فالبعض منها ركز على الخصائص التنظيمية أو الهيكلية وأثرها على الابتكار ومن هذه الدراسات ( Shepard 1967, Domanpour, 1987 Pierce, Belbecq , 1977; (عبدالقادر ١٩٨٨ ، مصطفى ١٩٩٠ .

وقد تبنت دراسات أخرى مداخل مختلفة ركزت فيها على جوانب تتعلق بأفراد التنظيم حيث توضح هذه المداخل أن شخصية الفرد وما يحس به من استقلالية وتأييد وثقة ووضوح أهداف لها علاقة بقدراته الابتكارية (Abbey & Dickson 1983; Andrews 1975). وقد ركزت دراسات أخرى على أثر القيم والجوانب الثقافية على الابتكار (Daft 1978, Kimberly 1981; Pinto and Prescott 1987)

وأخيراً ركزت بعض الدراسات الأخرى على أثر العمل الجماعي على الابتكار ومن هذه الدراسات (Maier , 1970 , Nemeth & Wachtler 1983; West and Farr 1989; West and Wallace 1989, Ambile 1983)

ومما لاجدال فيه أن كل هذه المداخل السابقة قد قدمت أسهامات فريدة ساعدتنا على تفهم عملية الابتكار في الواقع العملي ، ويبدو واضحاً من استعراض هذه المداخل أن الابتكار ما هو إلا محصلة تفاعل بين الفرد بقدراته وامكانياته والبيئة المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية فالفرد هو محور كل جديد وذلك على الرغم من أن البيئة هي التي تفرض عليه القيود أو تمنحه التسهيلات التي تساعد على الابتكار. وعندنا نتحدث عن الابتكار من منظور تفاعل بين الفرد والمتغيرات المحيطة به فإنه يبدو واضحاً أن الدراسات السابقة قد أغفلت متغيراً تنظيمياً له أثر فاعل على القدرات الابتكارية للأفراد ، وهذا المتغير يتعلق بأثر القائد أو الرئيس على القدرات الابتكارية لمؤسسيه ، فالقاعدة يؤثرون في سلوكيات مؤسسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم فلديهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم منصبهم الرسمي واحتكاكهم المتواصل بمؤسسيهم يحددون أنوار هؤلاء الرؤوسين وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال ، كما يمثلون القدوة للمؤسسين ( راجع في ذلك :

; عاشور ١٩٨٢ ، Greene 1975 ، Fledman & Arnold 1983 ( Mumford 1986)

وتأسيساً على ما سبق فإن للقادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك مرعوسيهـم وعلى ذلك فإنهم يؤثرون تأثيراً واضحاً وملموساً على القدرات الابتكارية للمرعوسين ، وتأكيداً لهذا الأثر يرى كل من Hage and Dewar 1973 أن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنشآت فى درجة التجديد والتطوير ترجع إلى الاختلافات فى قيم القادة أكثر من ارجاعها لأمى عامل تنظيمى أو هيكلى آخر ، كما يرى كل من Kimberly and Evanisko 1981 . أن قدرات المرعوسين الابتكارية تتأثر بنمط القيادة الديموقراطى ، كما يرى (Maier 1970) أن القادة يمكن أن يساهموا فى تنمية القدرات الابتكارية لمرعوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدى لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم . كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرعوسيهـم على الابتكار من خلال سلوكهم الذى يعظم الدافعية على الابتكار Locke et al(1981) ومن خلال إفساحهم المجال للمرعوسين كى يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها .

(Elliott & Dweck 1988 ; Dweck 1986)

ومن جهة أخرى فإن القادة الأكفاء يقومون بتفريخ مرعوسين أكفاء قادرين على الابتكار والتجديد .

وعلى الرغم من أن سلوك القائد يعد عاملاً هاماً يؤثر على القدرات الابتكارية للمرعوسين ، إلا أن هذه النقطة لم تلق إلا اهتماماً قليلاً من الباحثين ، بل وحسب علم الباحث لم تتناولها دراسة مستقلة أو متكاملة خاصة فى قطاع المحليات

لذا يرى الباحث أن الأمر يحتاج إلى دراسة علمية تكشف عن العلاقة بين سلوكيات القادة أو الرؤساء من ناحية والقدرات الابتكارية لمرعوسيهن من ناحية أخرى ، وهذا ما شحذ همة الباحث للقيام بالدراسة الحالية .

### هدف البحث ،

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور القائد أو الرئيس فى تنمية قدرات التفكير الابتكارى للمرعوسين ، أو بمعنى آخر فان هذا البحث يهدف إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القادة والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين وذلك فى بعض منظمات الخدمات الحكومية وذلك بغرض دعم تلك السلوكيات المساندة لعملية الابتكار واحتواء تلك السلوكيات المعوقة لجهود الابتكار وتوجيهها وجهة تخدم عمليات الابتكار والتجديد والتطوير فى أداء الخدمة الحكومية .

### أهمية البحث ،

تكتسب دراسات الابتكار أهمية عامة وذلك لأن الاهتمام بتنمية القدرات الابتكارية للأفراد أصبح ضرورة تفرضها ظروف الحياة التى نعيشها ، تلك الحياة التى تفرز كل يوم تطورات مستمرة ومتلاحقة ، وعلى ذلك فمن يتناول ظاهرة الابتكار بالدراسة إنما يتناول المستقبل وما يحمله من مستجدات تؤثر على الفرد والمجتمع بشكل عام . ومن ناحية أخرى يكفى أن نقول إن البحث فى الابتكار يعنى البحث عن واقع أفضل ومستقبل أحسن حالاً فى شتى جوانب حياتنا .

أما عن الأهمية الخاصة بهذا البحث فيمكن إبرازها فى النقاط التالية :

١ - أن هذا البحث يعرض لموضوع الابتكار من زاوية أغفلتها الدراسات السابقة ، حيث يتناول الباحث الابتكار من مدخل تفاعلى يربط بين سلوك القادة والقدرات الابتكارية للمرءوسين . وهذه حسب علم الباحث أول دراسة فى هذا المجال .

٢ - إن منظمات الخدمات الحكومية تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة يشجعون الابتكار والتجديد ، كما تحتاج إلى مرءوسين لديهم قدرات ابتكارية ، خاصة بعد أن أصبحت العلاقة بين موظفى الحكومة والجمهور علاقة معاناة ، فالشكاوى من سوء المعاملة وتدنى مستوى الخدمة تملأ الصحف وتذيعها أجهزة الاعلام ، كما تشير دراسات عديدة إلى انتشار وغلبة مظاهر السلوك الأخلاقى السلبى وشيوع البيروقراطية فى كثير من منظمات الأعمال ( راجع فى ذلك رفاعى ١٩٨٧ ، فرحات ١٩٨٦ ، حواس ١٩٨٠ ، عبدالهادى ١٩٨٨ ) .

٣ - يقوم الباحث فى هذه الدراسة باجراء اختبار عملى لمقياس هام من المقاييس الخاصة بسلوكيات القادة وهو استقصاء (Stogdill (1963 الذى يعرف بـ Leader Behavior Description Questionnaire ( Form X11  
LBDQ Form X 11)

وميزة هذا الاستقصاء أنه يحلل سلوك القادرة من وجهة نظر المرءوسين ، وهذا بلا شك يقلل من درجة تحيز المقياس ويعطى وصفاً أدق لسلوك القائد ، كما يتميز استقصاء Stogdill بأنه يعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات القادة (١٠٠ بند) مما يساعد الباحث على اختيار تلك السلوكيات التى قد يرى أنها أكثر ارتباطاً بالقدرة على التفكير الابتكارى للمرءوسين ، وهذه الميزة لا توفرها بعض المقاييس الأخرى كمقياس فيدلر مثلاً .

## فروض البحث :

يقوم البحث على الفرض الرئيسى التالى لمحاولة اختبار مدى صحته :

### الفرض الرئيسى :

توجد علاقة جوهرية بين بعض سلوكيات القادة أو المديرين والقدرة على التفكير

الابتكارى للمرعوسين الذين يعملون مع هؤلاء القادة .

وينقسم هذا الفرض الى الفروض التالية :

١ - توجد علاقة معنوية بين السلوك الذى يتبناه القائد عند استهلاك أو بدء أعمال جديدة والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين .

٢ - توجد علاقة جوهرية بين سلوك القائد المتبنى لحرية المرعوسين فى العمل والقدرة على التفكير الابتكارى لهؤلاء المرعوسين .

٣ - توجد علاقة معنوية أو جوهرية بين القدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين ومدى تبنى القائد لسلوك يراعى به مشاعر وآراء هؤلاء المرعوسين .

٤ - توجد علاقة معنوية بين تركيز القائد فى سلوكياته على جوانب العمل والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين .

٥ - توجد علاقة معنوية بين سلوكيات القائد المتمثلة فى دقة التنبؤات والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين .

٦ - توجد علاقة معنوية بين طريقة أو أسلوب القائد فى الاقناع والحديث والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين .



## أسلوب الدراسة :

أعتمد الباحث على أسلوبين للدراسة وهما :

### (أ) أسلوب الدراسة المكتبية :

وفيه أعتمد الباحث على البيانات الثانوية من كتب ومراجع ودوريات علمية وبحوث سابقة تتناول موضوع الدراسة.

### (ب) أسلوب الدراسة الميدانية :

حيث قام الباحث باستخدام نوعين من الاستقصاءات الأول خاص بالمرعوسين وذلك لقياس سلوكيات قادتهم ، وهذا

الاستقصاء هو استقصاء (1963) Stogdill الذي سبق أن نوهنا عنه حيث

صمم لقياس سلوك القادة بواسطة مرعوسيهم ويصلح هذا الاستقصاء لقياس

سلوك أى قائد فى أى تنظيم بشرط أن يكون لدى المرعوسين الفرصة للحكم على

سلوك قائدهم وقد تم تطوير هذا الاستقصاء ليجبى ١٢ مظهراً من مظاهر

سلوكيات القادة أخترنا منها ٦ مظاهر نعتقد أنها أكثر ارتباط بتنمية التفكير

الابتكارى ، وهذه المظاهر الستة هى : ١ - طريقة أو أسلوب القائد عند بدء أو

استهلال أعمال جديدة Initiating Structure ٢ - مدى تبني القائد

لحرية المرعوسين فى العمل Tolerance of freedom ٣ - مراعاة

الأخرين Consideration ٤ - التركيز على جوانب العمل أو الانتاج

Production Emphasis ٥ - دقة التنبؤات Predictive Accuracy

٦ - طريقة أو أسلوب الرئيس فى الاقناع والحديث Persuasiveness

وقد أظهر هذا الاستقصاء صلاحية كبيرة فى التعويل عليه كمقياس لسلوك القادة

حيث تم استخدامه بشكل كامل أو بشكل جزئى بواسطة العديد من الباحثين ومنهم

على سبيل المثال ما يلى :

Greene (1975) ; Greene et al (1976) ; ILgen and Fujii (1976); Mitchell et al (1977); Rush et al (1977); Valenzi and Dessler (1978) ; Risso et al ( 1970); Wexley and Nemeroff (1975); Schriesheim and stogdill (1975) .

وقد قام الباحث بترجمة الاستقصاء وتصنيف بنوده ثم قام بعرضه على بعض الاساتذة المتخصصين فى علم النفس والعلوم الادارية وقام بتجربته على عينة من المبحوثين ، وكانت المحصلة هى استبعاد بعض العبارات المتشابهة فى المضمون ، حيث تم إستبقاء ٤٠ عبارة تخص المظاهر السلوكية الستة السابقة ( أنظر ملحق رقم ١) .

وفيما يلى تفصيل للعبارات التى تخص كل مظهر من المظاهر الستة المقاسة :

- ١ - أسلوب الرئيس عند بدء أعمال جديدة : ويضم هذا الجانب العبارات أرقام ١ ، ٢ ، ٨ ، ٩ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢٣ .
- ٢ - أسلوب الرئيس المتبنى للحرية: ويضم العبارات ٣ ، ٤ ، ١٠ ، ١١ ، ١٦ ، ٢٢ .
- ٣ - مراعاة الآخرين : ويضم العبارات ٥ ، ٦ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٥ ، ٣٧ .
- ٤ - الاهتمام بالعمل : ويضم العبارات ٧ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٩ .
- ٥ - الدقة فى العمل : ويضم العبارات ٢٦ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣٦ .
- ٦ - الاقناع : ويضم العبارات ٢٧ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٨ ، ٤٠ .

أما النوع الثانى من الاستقصاءات فقد أعتمد الباحث فيه على مقياس ( ف - ن ) الذى أعده عبدالغفار لقياس القدرة على الانتاج أو التفكير الابتكارى وهو مقياس ثبتت فعاليته فى هذا المجال ويحتوى على صورتين متكافئتين ( الصورة أ ، الصورة ب ) ، وتضم الصورة (أ) المستخدمة فى البحث الحالى ٢٤ عبارة تعبر عن

- ١ - صفات ترتبط بعادات العمل لدى المبتكرين .
- ٢ - صفات ترتبط بنوع الأفكار التي يعبر عنها المبتكرين ومدى أصالتها
- ٣ - صفات ترتبط بالاسلوب الذي يستخدم في التعبير عن هذه الأفكار
- ٤ - صفات ترتبط بالقدرة على النقد .

وقد قام الباحث بتعديل بعض عبارات الصورة (أ) حتى تتلاءم مع طبيعة البحث الحالي (أنظر ملحق رقم ٢) وهذا الاستقصاء قد تم توجيهه للرؤساء أو القادة حتى يحكموا على القدرات الابتكارية لمرعوسيهم - وقد تم أيضا عرض هذا الاستقصاء على عينة من المبحوثين وعلى ٣ من أساتذة علم النفس المتخصصين حيث لا قى قبولا جماعياً منهم \* .

### عينة البحث وأسباب اختيارها ،

نظراً لطبيعة هذه الدراسة والحاجة إلى اختيار قادة ومرعوسين على معرفة ودراية ببعضهم البعض فان العينة قد تم اختيارها في ضوء عدة إعتبارات تخدم مثل هذه النوعية من البحوث ، وهذه الاعتبارات هي :

- أ - أن القادة أو الرؤساء يشترط أن يعملوا مع المرء وسين لفترات زمنية طويلة وذلك تحرياً لنجاح ودقة عملية التقييم المتبادل .
- ب - أن القادة يجب أن يكونوا في مستويات تعليمية ووظيفية وعمرية متقاربة ، هذا بالإضافة الى انتمائهم لبيئة اجتماعية وثقافية واحدة .

\* الاساتذة هم : د. ابراهيم عيد ، د. أحمد شعبان ، د. أحمد مهدي مصطفى وهم من العاملين بقسم علم النفس بكلية العلوم العربية والاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .

ج - يفضل ما أمكن أن يتماثل المرعوسون فى بعض الخواص كالانتماء لبيئة اجتماعية ومعيشية متشابهة . وكذلك يفضل أن يكونوا فى مستويات تعليمية واحدة لأن اختلاف مستوى التعليم قد يؤثر على قدرات التفكير الابتكارى .

ولا شك أن مراعاة الاعتبارات السابقة سوف تساعدنا فى تحديد أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكارى ، وانطلاقاً مما سبق فقد قمنا باختيار عينة من الرؤساء ينتمون الى بيئة اجتماعية وثقافية متشابهة معتمدين فى ذلك على المقياس الذى اقترحه كل من رأفت وعبدالغفار (١٩٦٧) . حيث أتضح أن معظم الرؤساء ينتمون إلى بيئة ذات طابع ريفى زراعى ويتشابهون فى مستوى التعليم ( مؤهلات عالية ) ويعملون فى قطاع أعمال واحد هو قطاع الخدمات الحكومية . كما أنهم فى مراحل عمرية متقاربة تماماً . كما روعى تماثل المرعوسين فى النواحي السابقة أيضاً ماعدا العمر حيث تتفاوت مستويات أعمار المرعوسين .

وفى ضوء المحكات السابقة التى نرى أنها ضرورية ولازمة فى دراسة كهذه ، فقد وقع الاختيار على بيئة عمل محددة وهى قطاع الخدمات الحكومية بمدينة الزرقا بمحافظة دمياط ، وقد كانت هناك عدة أسباب وراء هذا الاختيار وهى :

أ - أن مدينة الزرقا وتوابعها تتسم بنمط معيشى يختلف عن بقية مدن المحافظة أو المحافظات الأخرى فلو أخذنا قادة أو مرعوسين من مدينة دمياط مثلاً سوف تختلف المتغيرات البيئية والثقافية التى نحاول تثبيتها بقدر الامكان .

ب - أن هذه النوعية من البحوث ( بحوث الابتكار ) لا تحتاج إلى دراسة عدد كبير من القادة حتى لا تتعدد أو تتباين جهات التقييم أو التحكيم ، وهذا منا حرصت عليه معظم دراسات الابتكار ( راجع على سبيل المثال ، صبحى )

ولذلك فليس هناك داع أو مبرر لتوسيع نطاق الدراسة بل يستحسن ويحبذ دائماً حصر نطاقها ضمناً لفعاليتها ونجاحها فى التقييم وتحقيق الهدف من اجرائها.

ج - أن الباحث على صلة وثيقة بالقادة وكثير من المرعوسين مما يمكنه من استخدام رؤيته الشخصية الى جانب الاعتماد على نتائج الاستقصاء ، ولا شك أن المعرفة الشخصية بالأفراد رؤساء ومرعوسين تعد ذات أهمية فى دراسة هدفها التقييم.

وتأسيساً على الفرض السابق فقد تم اجراء الدراسة على بعض المنظمات الحكومية بمدينة الزرقا وهذه المنظمات هى مجلس المدينة ، الادارة التعليمية ، الضرائب العقارية . وقد أستبعد الباحث بعض القطاعات الحكومية الأخرى وذلك لقلّة عدد المرعوسين الحاصلين على مؤهلات عليا ومن هذه الادارات الادارة الصحية ، الكهرباء ، التموين ، الشئون الاجتماعية ، حيث تراوح عدد الحاصلين على مؤهلات عليا ما بين ٢ - ٤ مرعوسين مما قد لا يمكن الباحث من التعويل على آرائهم فى تقييم سلوكيات القادة .

وبعد تطبيق المعايير السابقة بلغ عدد المرعوسين من نوى المؤهلات العليا والذين تتوافر فيهم الشروط السابقة ٦٠ مرعوساً ينتمون إلى ٣ رؤساء أو قادة وكان بيانهم كالتالى :

عدد الاستثمارات الموزعة	نسبة الردود	
٢٥	(٢٢)	مجلس المدينة
٢٦	(٢٢)	الادارة التعليمية
٩	(٨)	الضرائب العقارية
٦٠	٥٢	

وعلى ذلك فقد بلغت نسبة الردود بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة ٨٦.٧٠٪ أى بواقع ٥٢ إستمارة .

### أسلوب تحليل البيانات :

بعد تجميع بيانات الاستقصاء من المرغوسين والرؤساء ، استخدم الباحث أسلوبين فى عملية التحليل وهما :

- ١ - أسلوب معامل الارتباط ( بيرسون ) حيث قام الباحث بدراسة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ( سلوكيات القادة - ٦ مظاهر ) والقدرة على التفكير الابتكارى كمتغير تابع .
- ٢ - استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر سلوكيات القادة تأثيراً فى القدرة على التفكير الابتكارى للمرؤسين .

## نتائج الدراسة الميدانية

تشير نتائج الدراسة إلى صحة الفروض الخاصة بهذا البحث إذا توضح مصفوفة معاملات الارتباط التالية وجود علاقة بين الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في مقياس ( ف ، ن ) الذي يقيس القدرة على الانتاج الابتكارى (X7) ودرجاتهم في المقياس الفرعية التي يتضمنها مقياس سلوكيات القادة وذلك بالنسبة لمتغيرات المقياس الأخير وهي (١) سلوك الرئيس عند بدأ أو استهلال أعمال جديدة (X1) ، وتبنى الرئيس لحرية المرعوسين (X2) ، ومراعاة الآخرين (X3) والاهتمام بالعمل (X4) ، والدقة فى العمل (X5) ، وأسلوب الرئيس فى الاقناع والحديث (X6) . وفيما يلى توضيح لشكل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الستة المستقلة والمتغير التابع ( القدرة على التفكير أو الانتاج الابتكارى ) ملحق رقم (٣) .

### جدول رقم (١)

#### معاملات الارتباط بين سلوكيات القادة والقدرة على التفكير الابتكارى لمرعوسيهم

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١ - طريقة بدء واستهلال الأعمال	١						
٢ - حرية المرعوسين فى العمل	٠.٦٨٤	١					
٣ - مراعاة الآخرين	٠.٥٧٧	٠.٨٥٥	١				
٤ - الاهتمام بالعمل	٠.٥٨٩	٠.٩٢٩	٠.٧٩٥	١			
٥ - الدقة فى العمل	٠.٥٩٠	٠.٧٣٥	٠.٥٨٨	٠.٦٥٥	١		
٥ - اسلوب الرئيس فى الاقناع والحديث	٠.٧٢١	٠.٧٩٠	٠.٥٩٩	٠.٦٩٠	٠.٨١٠	١	
٧ - القدرة على التفكير الابتكارى	٠.٧٠٩	٠.٩٨٧	٠.٨٥٣	٠.٩٢٠	٠.٧٢٨	٠.٧٨١	١

وعلى ذلك فان مصفوفة الارتباط السابقة توضح وجود علاقات موجبة قوية بين سلوكيات القادة والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين حيث نجحت الدرجات المعطاة لأفراد العينة فى مقياس القدرة على التفكير الابتكارى فى الارتباط بالقيم الخاصة بسلوكيات القادة .

ويرتكز الباحث فى تفسيره لنتائج هذه الدراسة إلى الاطار النظرى الخاص بطبيعة الابتكار حيث ينظر للقدرة على الانتاج الابتكارى وفقاً لهذا الاطار على أنها محصلة لعدد من العوامل بعضها عقلى وشخصى والبعض الأخر يرتبط بالبيئة التى يعيش فيها الفرد العامل ، وأحد متغيرات هذه البيئة هى نوعية القادة أو الرؤساء الذين يحثك بهم الفرد .

وعلى الرغم من وجود علاقات ارتباط عالية بين المتغيرات الخاصة بسلوكيات القادة والقدرة على التفكير الابتكارى للمرعوسين إلا أن مصفوفة الارتباط السابق لم توضح لنا أكثر المتغيرات السلوكية تأثيراً فى القدرة على التفكير الابتكارى ولمعرفة ذلك فقد أستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار وذلك لتحديد مدى وجود تأثير له دلالاته الاحصائية للمتغيرات المستقلة ( سلوكيات القادة ) مع المتغير التابع ( القدرة على التفكير أو الانتاج الابتكارى للمرعوسين ) ، وتتضح نتائج تحليل الانحدار فى الجدول التالى ( ملاحق البحث رقم ٢ ) .



جدول (٢)  
استخدام تحليل الانحدار فى تحديد  
مدى دلالة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	ت المحسوبة	مربع معامل الارتباط الجزئى
X1	١,٤٢٩٨	٦١٣.	*٢,٣٣٣	١٠,٧٩
X2	٢٠,٠٠٧٧	١,٩٥٢٧	*١٠,٢٤٦	٧,٠٠٠
X3	٥١٨٧	٩٨٤٨	٥٢٧	٠,٠٦١
X4	٦٩١٥	١,٢٩٧٨	٥٣٣	٠,٠٦٣
X5	١٠,٨٦٧	٩٩٧٢	١,٠٩٠	٠,٢٥٧
X6	-١,١٦٦١	١,٠٧٤٦	-١,٠٨٥	٠,٢٥٥

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوى على المتغير التابع هي X1 , X2 حيث كانت ت المحسوبة لكل منها أكبر من القيمة الجدولية  $\pm ١,٩٦$  عند مستوى معنوية ٥٪ . كما يوضح الجدول السابق أن المتغير المستقل X2 هو أقوى المتغيرات تأثيراً فى المتغير التابع إذ يؤثر فيه بنسبة ٧٠٪ يليه المتغير X1

وتدعيماً لهذه النتيجة أعتمد الباحث على أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise وهو ما تظهره نتائجه فى ملاحق البحث حيث بدأ بإدخال X2 كأقوى المتغيرات ثم X1 مع اهمال المتغيرات الأخرى لعدم وجود تأثير معنوى لأى منها على المتغير التابع .

ولا شك أن المتغير X2 والذي يتحدث عن سلوكيات القائد المتبنى لحرية المرعوسين في العمل يؤثر تأثيراً فاعلاً على تنمية القدرة على الابتكارى للمرعوسين حيث يشير المقياس الفرعى الخاص بحرية المرعوسين فى العمل ( أنظر استمارة الاستقصاء وبنود هذا المقياس ) إلى أن القادة يمنحون مرعوسيهم حرية كاملة فى العمل ويسمحون لهم باستخدام قدراتهم الشخصية فى حل المشاكل ، ولا شك أن السماح للمرعوس باستخدام قدراته الشخصية فى حل أية مشكلة يساعده على تنمية مهاراته الابتكارية ويمنحه قدراً أو فرصة أكبر على توليد الحلول البديلة للمشكلة وهذا ما تؤكدته دراسات عديدة سابقة منها : Dillion , 1982; Getzels , 1973; Smilansky , 1984; Isaken , 1983 , 1985 .

وقد أظهرت هذه الدراسات أن طريقة التعامل مع المشاكل كانت أكثر المتغيرات ارتباطاً بالقدرة على التفكير الابتكارى وهذه النتائج التى توصلنا إليها فى دراستنا هذه والتى تتمشي مع نتائج الدراسات السابقة توضح بشكل جلى أن الرئيس أو القائد الذى يشجع مرعوسيه على مواجهة المشاكل وحلها إنما يسهم بشكل قوى فى تنمية مهاراتهم الابتكارية .

كما يوضح المقياس الفرعى لسلوكيات القائد المتبنى لحرية المرعوسين أن هذا القائد يشجع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ، وهذا بلا شك يساعد على تنمية القدرة على الانتاج الابتكارى عند المرعوسين ، لأن كل مبادرة تعنى العمل وعدم الخلود للراحة ، وتتضمن قدراً من التفكير وتمنح الفرد الثقة والتفتح على أمور جديدة، فالمبادرات برغم ما يحف بها من مخاطر واجتهادات إلا أنها تؤدى فى النهاية إلى تعميق الاحساس بالاستقلالية وبالقدرة الذاتية للفرد وتكسبه مهارات وخبرات جديدة

Mumford and (مغاريسوس ١٩٧٤ ، Mumford and  
( Gustafson 1988

وعلاوة على ذلك فإن قيام الرئيس أو القائد بالسماح للمرعوسين بأن يحددوا شكل وملامح التطوير في مراحل العمل التالية إنما يضعهم أمام تطوير وتجديد ومن ثم يمنحهم الفرصة للتقدم باقتراحات أو ابتكارات جديدة في مجال العمل ، وعندما يقوم المرعوسين بذلك فإنهم يقومون بتحديد أهداف العمل في المستقبل وقد أوضحت دراسات سابقة أهمية قيام المرعوسين بارساء أو تحديد أهداف أو ملامح العمل في المستقبل على القدرات الابتكارية لهؤلاء المرعوسين ومستوى أدائهم ( Locke et al 1984 ، Locke et al 1981 )

وعلى ذلك فإن اعطاء الرئيس لمرعوسيه حرية في العمل ودفعهم لمواجهة المشكلات والسماح لهم بعمل مبادرات في العمل وتحديد أو رسم معالم التطوير في مراحل العمل التالية إنما يعد حقيقة من أهم السلوكيات التي تساعد المرعوسين على تنمية قدراتهم الابتكارية ، ويؤكد Isaksen , 1983 أهمية توفر هذه السمة أو الخاصية في القائد أو الرئيس حيث يقول ص ١٩ :

Anyone Who interacts with others and may help them ,  
Come to know and apply the skills of creative problem  
Solving .

ويوضح الجدول السابق أيضا ونتائج Step wise أن X1 ( سلوك الرئيس عند بدء أو استهلال الأعمال ) كان له تأثيراً معنوياً على القدرات الابتكارية للمرعوسين وهذا أمر طبيعي ومنطقي حيث يتعلق هذا المتغير بجانب تعليمي وارشادي يطور مهارات المرعوسين ويضعهم على الطريق الصحيح ، كما أن سماح الرئيس لمرعوسيه بمناقشة أفكاره قبل بدء العمل يعطى لهم الفرصة للاداء بأرائهم

واقترحاتهم التي تخدم أو تفيد صالح العمل. كما أن حرص الرئيس على تحقيق معدلات أداء عالية في البداية يشحذ هم المرعوسين ويدفعهم للتطوير و التنمية المستمرة .

ويتضح من التحليل أو العرض السابق أن أكثر سلوكيات القادة تأثيراً في القدرة على الانتاج أو التفكير الابتكاري هي تلك السلوكيات التي يميل فيها القائد إلى اعطاء المرعوسين حرية في العمل ويشجع فيها الاعتمادية على الذات في حل ومواجهة المشاكل ، كما أن سلوكيات القائد عند بدء واستهلال الأعمال لها هي الأخرى تأثيرها المعنوي في تنمية القدرة على المرعوسين .

ومما لا جدال فيه أن هذه النتائج توضح أن المناخ الابتكاري يحتاج الى نوعية معينة من القادة الذين يخدمون هذا المناخ بل يمكن أن نحدد ملامح هؤلاء القادة من خلال القدرات الابتكارية لمرعوسيهم التي تختلف باختلاف خصائص أو سمات القادة حيث أثبتت الدراسة الحالية أن المرعوسين يختلفون في قدراتهم الابتكارية اختلافات جوهرية ، وهذا ما يعكسه جدول تحليل التباين التالي :

### جدول (٣)

#### اختلاف القدرات الابتكارية للمرعوسين

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	متوسط مج المربعات	ف المحسوبة	ف الجدولية
بين المجموعات	٩١٨٨.٢٣	٢	٤٢٩٤.٠١٢	٣.٠٩٦٧	٠.١ ره*
داخل المجموعات	٧٢٦٩.٣٥٠	٤٩	١٤٨.٣٥٤		
الكلي	١٦٤٥٧.٣٧٤	٥١			

\* مستوى معنوية ٠.١

## توصيات ومقترحات البحث

لم تعد أهمية الابتكار فى منظمات الأعمال تحتاج إلى مزيد من التوضيح ، فلقد أصبح معروفاً أن نمو وتطور منظمات الأعمال يحتاج فى المقام إلى أفراد يتوافر فيهم القدرة على الانتاج الابتكارى وعلى ذلك فمن الضرورى أن تهتم الادارة العليا بتحقيق أو تهيئة المناخ التنظيمى الملائم لاحداث عملية الابتكار بين العاملين.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن بعض سلوكيات القادة أو الرؤساء لها تأثيرها الواضح على القدرة الابتكارية للمرعوسين .

وعلى ضوء هذه النتائج قد يكون من الممكن للباحث أن يقدم بعض التوصيات التى قد تسهم فى ترشيد سلوكيات القادة وتعمل على النهوض بقدرات مرعوسيهم الابتكارية ومن هذه التوصيات ما يلى :

١ - اشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة أو المشجعة للابتكار بين الرؤساء وذلك عن طريق تشجيع هؤلاء الرؤساء لعملية توليد الأفكار الجديدة وابرازهم لأهمية وضرورة التفكير فى حلول ابتكارية لما تواجهه المحليات من مشكلات وصعوبات .

٢ - ضرورة تخلص القادة فى المحليات من البيروقراطية والمركزية فى العمل وذلك لإفساح المجال للمرعوسين ذوى القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم القيادية ووضعها موضع التطبيق العملى ، وضرورة توفير قاعدة نفسية يستطيع المرعوس من خلالها أن ينطلق فى أفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة .

٣ - يجب على الرؤساء ألا يقوموا بتقديم الحلول الجاهزة للمرعوسين لأن ذلك أمر

خطير يؤدي عادة الى حرمان المرعوس من الفرص أو المحكات التي تساعده على اظهار قدراته ومهاراته ، والقدرة على الابتكار لا تأتي إلا نتيجة للاعتماد على النفس وتحمل المسئوليات ومواجهة المشاكل والتفكير فى حلول بديلة لها .

٤ - يجب عدم تحقير جهود المرعوسين ومحاولاتهم الأولى للابتكار والتجديد بل لابد من التعاطف مع هذه المحاولات حتى وأن كانت متواضعة كى يستطيعوا أن يقدموا انتاجاً ابتكارياً أفضل فى المحاولات اللاحقة وهنا لابد للقادة أو الرؤساء أن يحترموا الفروق الفردية بين المرعوسين بحيث لا يحقرن من شأن ذوى القدرات الابتكارية المتواضعة .

٥ - ضرورة الاشتراك أو الالتحاق بدورات تدريبية تنمى خبرة الرعساء والمرعوسين فى حل المشاكل غير التقليدية .

٦ - ضرورة الاهتمام بتخصيص اعتمادات مالية للانفاق على عمليات التطوير والابتكار فى جوانب العمل المختلفة ، وضرورة الاهتمام بالمكافآت الفورية للأعمال الابداعية أو الابتكارية .

٧ - ضرورة اهتمام الرؤساء أو القادة فى المحليات بتوفير أو انشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار ، فالمبتكر بدون معلومات لا يستطيع أن يستمر فى ابتكاراته وابداعاته . وتبدو أهمية هذه التوصية خاصة اذا منا عرفنا أن هناك قصوراً واضحاً فى هذا الجانب فى قطاع العمل المحلى .

## المراجع

## أولا : المراجع العربية ( كتب ، دوريات ، رسائل )

- ١ - أحمد ابراهيم عبدالهادى (١٩٨٨) ، " الصورة الذهنية للموظف الحكومى لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية : تحديدها وقياسها فى بعض المنظمات فى مصر " ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٢ ، العدد ٥ ص ٢٥٩ - ٢٩٢ .
- ٢ - أحمد صقر عاشور (١٩٨٣) ، **السلوك الانسانى فى التنظيمات** ، الاسكندرية ، شباب الجامعة .
- ٣ - أسامه عبدالحليم مصطفى (١٩٩٠) ، " مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية : دراسة تطبيقية مقارنة فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة المجلد ١٤ ، العدد ٣ ص ٢٢٩ - ٢٨٦ .
- ٤ - رفاعى محمد رفاعى (١٩٨٧) ، " السلبيات الاخلاقية فى سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام : دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج" ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١١ ، العدد ٢ .
- ٥ - سيد صبحى ، دراسات وبحوث فى الابتكار ، غير مبين تاريخ ومكان النشر .
- ٦ - عبدالقادر محمد عبدالقادر (١٩٨٨) " العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير : دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٢ ، العدد ٥ ص ٥٥ - ١٠٤ .

- ٧ - عصام الدين حواس (١٩٨٠) ، **استراتيجية بناء الانسان المصرى** ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ص ١٤٠ .
- ٨ - نسيم رأفت وعبدالسلام عبدالغفار (١٩٦٧) ، " دراسة مقارنة عن شخصية المتفوقين والعاديين من طلبة وطالبات الثانوية العامة ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ( العدد الثانى ) .
- ٩ - نور فرحات (١٩٨٦) ، " بعض مشكلات الوعى القانونى المصرى " ، فى السيد ياسين وزملائه ، **الانسان فى مصر: الفكر والحق والمجتمع** ، القاهرة ، دار المعارف .
- ١٠ - محمد محمود سعودى (١٩٨٩) دراسة لدافع حب الاستطلاع وعلاقته ببعض قدرات التفكير الابتكارى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الأزهر ، ١٩٨٩ .
- ١١ - صموئيل مغاريوس (١٩٧١) ، **مشكلات الصحة النفسية فى الدول النامية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

### المراجع الأجنبية ،

- 1- Abbey A. & Dickson J.,W (1983) " R. & D climate and innovation in semiconductors", **Academy of Management Journal** , 26 , 362-368.
- 2- Amabile . T.M. (1983) The social psychology of creativity: A componemietial conceptualization", **Journal**



of personality and social psychology , 45, 357-376.

- 3 - Andrews , F.M (1975) Social and psychological factors that influence the creative process in I.A Taylor & J.W . Getzels (Eds) **Perspectives in Creativity** pp.117-145 Chicago .
- 4 - Daft ,R. C (1978) " A dual -Core model of organizational innovation " **Academy of Management Journal**, 21, 193-210.
- 5 - Day , H.J (1968) A Curious approach to Creativity", **The Candian Psychologist** , Vol , 9 , No. 4 , pp. 485-97 .
- 6 - Dillion , J. T ( 1982) ." Problem Solving ", **Journal of Creative Behavior** , 16, 97-111 .
- 7 - Dweck ,C.S (1986) Motivational Process affecting learning " **American Psychologist** , 41, 1040 - 1048 .
- 8 - Elliott ,E. S & Dweck - S ( 1988) " Goals :An approach to motivation and achivement " , **Journal of personality and social psychology** ,54 , 5-12 .
- 9 - Feldman , D.C & Arnold , H. J (1983) Managing

Individuals and Group Behavior in Organizations , New York , McGraw - Hill , Inc.

- 10- Getzels , J.W (1975) Problem Finding and inventiveness of Solutions "**Journal of Creative Behavior**",9,12 -18
- 11- Greene , C. N (1975) "The reciprocal nature of influence between leader and subordinate " **Journal of Applied Psychology**, Vol 60 , No. 2 , 187 - 193 .
- 12 - Creene , S. G. et al (1976) " Personality and situational effects on leader behavior " **Academy of Management Journal** , 8 , 184 , 194 .
- 13 - Hage , J & Dewar R ( 1973 ) Elite values versus organizational structure in predicting innovation , **Administrative Sciences Quarterly** , 18 , 279 - 290 .
- 14 - Heidi , K (1983) Curiosity and Exploration : Theories and results , New York , London Academic Press .
- 15 - Ilgen ,D.R and Fuju ,D.S (1976) An Investigation of the validity of leaders behavior descriptions obtained from subordinates " **Journal of Applied Psychology**, 61, 642, 651.

- 16 - Isaken , S.G. (1983) " Toward a model for facilitation of creative problem solving ", **Journal of creative Behavior**, 17 , 18 - 31.
- 17- ..... and Parnes S. J ( 1985) " Curriculum plannig for creative thinking and problem Solving " **Journal of creative Behavior** 19, 1- 29 .
- 18- Kimberly , J. R & Evanisko, M.J (1981) Organizational innovation . The Influence of individual ,organyational and contextual Factors on hospital adoption of technological and administrative innovations " **Academy of Management Journal** , 24 , 689-713.
- 19- Locke et al (1984) effect of self - efficacy , goals , and task strategies on performance " , **Journal of Applied psychology** , 69 , 241- 251 .
- 20 - Locke et al (1981) Goal setting and performance : 1969 - 1980". **Psychological Bulletin** , 90, 125 - 152 .
- 21- Maier , N. R (1970) Problem Solving and Creativity : In Groups and Individuals , Belmont CA : Brooks/ Cole

- 22 Maw , W. H and Maw , E.W (1970) " Nature of creativity in high and Low curiosity boys", **Development Psychology** , Vol. 2 No. 3 . 325 - 329 .
- 23- Mitchell , T.R et al (1977) " Leader behavior situational moderators and group performance : An attributional analysis ", **Organizational Behavior and Human performance** , 18 , 254 - 268 .
- 24 - Mumford , M . D ( 1986) " Leadership in organisational Context :A conceptual approach and its application " **Journal of Applied Social psychology**,16, 212- 226 .
- 25 - ..... and Gustafson ,S .B ( 1988 ) "Creativity syndrome : Integration , application and innovation", **Psychological Bulletin** , 103 , 27 - 43 .
- 26- Nemeth , C. J & Wachtler , J. (1983) : Creativity problem solving as a result of Majority VS minority influence", **European Journal of social psychology**", 13 , 45 - 55 .
- 27- Pierce , J.L & DelBecq , A . C (1977) Organizational structure , Individual attitudes ,and innovation, **Academy of Management Journal** .

- 28- Pinto , J.K & Prescott , J. E ( 1987) " Changes in critical success Factor importance over life of a project", **Proceedings of the Academy of Management**, 36 , 328 - 332 .
- 29 - Risso , J . et al (1970) , Role Conflict and ambiguity in Complex organizations , **Administrative Science Quarterly**, 15 , 150 - 163 .
- 30- Rush ,M.G et al (1977) " Implicit leadership theory : A Potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires ", **Organizational Behavior and Human Performance** , 20 - 93 - 110 .
- 31- Schriesheim , C.A and Stogdill R. M (1975) " Differences across three versions of the Ohio state leadership scales", **Personnel psychology** , 28 , 189 - 206 .
- 32- Shepard , H. R (1967) " Innovation resisting and innovation - producing organizations " **Journal of Business**, 40 , 470 - 477 .
- 33- Smilansky , J ( 1984) Problem solving and quality of innovation , **Journal of Educational Psychology**,

- 76 - 337 - 368 .
- 34 - Stogdill , R.M (1963) Manual for the leadership Behavior Description Questinnaire Form X11 : An experimental revision ,Bureau of Business Research , Ohio State Univ, Columbus , Ohio .
- 35 - Valenzi ,E.R . and Dessler ,G (1978) Relationships of leader behavior , Subordinate role ambiguity and subordinate job sastiction " **Academy of Management Journal** , 21 , 671-678 .
- 36 - Wexley , K. N and Nemeroff W.F (1975) "Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of Management development " , **Journal of Applied psychology**, 60 , 446 - 450 .
- 37 - West , M.A and Farr, J. L ( 1989) " Innovation at Work : Psychological Perspectives " **Social Behavior**, 3, 31-57 .
- 38- ..... and Walleace , M (1988) " Innovation in primary health care teams:The effects of role and climate, **Bulletion of the British psychological society** .

## ملاحق البحث :

## ملحق رقم (١)

## استمارة استقصاء موجهة للمرء وسين

## بسم الله الرحمن الرحيم

## عزيزى البحوث

أنت تعمل تحت قيادة الرئيس الأعلى للمنظمة وهذا البحث منا هو إلا محاولة لوصف سلوكيات الرئيس ومدى أسهامها فى تنمية قدرات التفكير الابتكارى لمروعسيهم . وللإجابة على هذا الاستقصاء ستجد أذى الفاضل عددا من العبارات تبلغ (٤٠) عبارة وأمام كل عبارة (٥) اختيارات إجابة تمثل درجة حدوث السلوك عند الرئيس .

**والمطلوب منك أن تضع ( √ )** أمام اجابة واحدة تتفق مع وجهة نظرك فى كل عبارة مع رجاء عدم ترك أية عبارة بدون اجابة مع العلم بأن كلمة المنظمة التى ورد ذكرها فى بداية الحديث تعنى الجهة التى تعمل بها .

وفيما يلى عبارات الاستقصاء واختيارات الاجابة على كل عبارة منها .

العبارة	يحدث ذلك دائما	يحدث ذلك كثيرا	يحدث ذلك أحيانا	نادرا ما يحدث ذلك	لا يحدث ذلك مطلقا
١ - يشجع استخدام أو اتباع المرعوسين للاجراءات الرسمية فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٢ - يتيح الفرصة للمرعوسين كى يعرفوا ماهو المطلوب منهم فى بداية العمل	( )	( )	( )	( )	( )

العبارة	يحدث ذلك دائما	يحدث ذلك كثيرا	يحدث ذلك أحيانا	نادرا ما يحدث ذلك	لا يحدث ذلك مطلقا
٣ - يمنح لمروسيه حرية كاملة فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٤ - يسمح للمروسين باستخدام قدراتهم الشخصية فى حل مشكلات العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٥ - تحس أنه صديق أو قريب	( )	( )	( )	( )	( )
٦ - يضع اقتراحات مروسيه موضع التنفيذ ويهتم بها	( )	( )	( )	( )	( )
٧ - يشجع العمل لأوقات اضافية	( )	( )	( )	( )	( )
٨ - يحدد لمروسيه فى البداية ما سيتم عمله ويوضح لهم كيفية انجازه	( )	( )	( )	( )	( )
٩ - يقوم بمناقشة أفكاره فى بداية العمل وقبل وضعها موضع التنفيذ	( )	( )	( )	( )	( )
١٠ - يشجع روح المبادرة بين المروسين ويسمح بدرجات عالية منها	( )	( )	( )	( )	( )
١١ - يترك المروسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التى يرون أنها أفضل	( )	( )	( )	( )	( )
١٢ - يتطلع لاسعاد مروسيه	( )	( )	( )	( )	( )
١٣ - يتصرف دون استشارة الآخرين	( )	( )	( )	( )	( )
١٤ - عند بدء الأعمال يقوم بوضع جداول زمنية للأعمال التى يجب تأديتها	( )	( )	( )	( )	( )



العبارة	يحدث ذلك دائماً	يحدث ذلك كثيراً	يحدث ذلك أحياناً	نادراً ما يحدث ذلك	لا يحدث ذلك مطلقاً
١٥- يؤكد على الالتزام بمستويات عمل أو أداء محددة عند بدء الأعمال	( )	( )	( )	( )	( )
١٦- يكره اعطاء المرعوسين أى قدر من حرية التصرف	( )	( )	( )	( )	( )
١٧- يؤكد على انكفاء روح التنافس فى العمل بين الأفراد	( )	( )	( )	( )	( )
١٨- يرفض أن يشرح أو يبرر تصرفاته للآخرين	( )	( )	( )	( )	( )
١٩- يؤثر أو يخص نفسه بكل المزايا	( )	( )	( )	( )	( )
٢٠- لا يجد ضرورة لدفع المرعوسين لبذل مجهودات أكبر من المجهودات الحالية	( )	( )	( )	( )	( )
٢١- يحافظ على تحرك العمل بايقاعات سريعة	( )	( )	( )	( )	( )
٢٢- يسمح للمرعوسين بأن يحددوا شكل أو ملامح التطور فى مراحل العمل التالية	( )	( )	( )	( )	( )
٢٣- يحرص أن تكون آرائه واتجاهاته فى العمل واضحة منذ البداية	( )	( )	( )	( )	( )
٢٤- يطلب من مرعوسيه العمل بجدية	( )	( )	( )	( )	( )
٢٥- يعامل مرعوسيه معاملة متساوية ودون تحيز	( )	( )	( )	( )	( )
٢٦- يتخذ قرارات عمل دقيقة	( )	( )	( )	( )	( )

يحدث ذلك دائما	يحدث ذلك كثيرا	يحدث ذلك أحيانا	نادرا ما يحدث ذلك	لا يحدث ذلك مطلقا	العبارة
( )	( )	( )	( )	( )	٢٧- عندما يتحدث تحس أن لديه اقتناع داخلي بما يقوله .
( )	( )	( )	( )	( )	٢٨- يبدو قادرا على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا .
( )	( )	( )	( )	( )	٢٩- لديه قدرة على الهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم .
( )	( )	( )	( )	( )	٣٠- عادة ما تسيير الأمور حسب تنبؤاته السابقة .
( )	( )	( )	( )	( )	٣١- يطيل الحديث في محاولة لتشجيع الآخرين على المشاركة فيه .
( )	( )	( )	( )	( )	٣٢- يعمل بجدية عند الحاجة لانهاء عمل ما
( )	( )	( )	( )	( )	٣٣- إنه متحدث غير مقنع
( )	( )	( )	( )	( )	٣٤- يحث مرعوسيه على تخطي معدلات ادائهم السابقة وكسر أرقامها .
( )	( )	( )	( )	( )	٣٥- لديه مهارة فائقة فى النقاش والحوار
( )	( )	( )	( )	( )	٣٦- يتوقع المشاكل قبل حدوثها ويخطط لمواجهةها

العبارة	يحدث ذلك دائما	يحدث ذلك كثيرا	يحدث ذلك نادرا ما يحدث ذلك	لا يحدث ذلك مطلقا
٢٧- يخطر مرعوسيه بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم .	( )	( )	( )	( )
٢٨- عندما يتحدث يلهم الآخرين بأفكار جديدة .	( )	( )	( )	( )
٢٩- يسمح للآخرين بالتساهل في أعمالهم	( )	( )	( )	( )
٤٠- أنه متحدث قوى الحجة يقنع الآخرين بوجهة نظره	( )	( )	( )	( )

## ملحق رقم (٢)

## استقصاء موجه لرؤساء المصالح الحكومية

## بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى قائد المنظمة أو المصلحة الحكومية

سلام الله عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على القدرات الابتكارية لبعض المرعوسين الذين

يعملون معكم عن قرب ، **والمطلوب** من سيادتكم أن تقوم بوضع ( ٧ ) أمام العبارات

التي تصف المرعوسين موضع التقييم ، أما العبارات التي لا تصفه فلا تضع أمامها أية

علامة. ويسرنا أن نؤكد لكم أن هذه البيانات يتم تجميعها لغرض إجراء بحث علمي فقط

وإن يتم استخدامها لأغراض أخرى .

واليك عبارات الاستقصاء :

- ١ - يتصف تفكيره بالعمق والبعد عن السطحية ( )
- ٢ - أحياناً تبدو الأصالة فى عمله ( )
- ٣ - لا يقبل على الأعمال السهلة أو البسيطة ( )
- ٤ - لديه قدرة كبيرة على الابداع والابتكار ( )
- ٥ - فى معظم الأحيان يبدو سحطياً فى تناوله لرأى الآخرين ( )
- ٦ - لا يحب تكرار عمل سبق له تقديمه ( )
- ٧ - لا تختلف طريقتة فى التعبير كثيراً عن زملائه ( )

- ٨ - لديه دراية تامة بالجوانب الفنية فى عمله ( )
- ٩ - يتسم بالتردد كلما أقبل على تنفيذ عمل ما ( )
- ١٠ - لا يخرج تفكيره عن كونه ترديد لأفكار الآخرين ( )
- ١١ - يسهل عليه إكتشاف أخطاء العاملين معه ( )
- ١٢ - يحتاج لتوجيهات تفصيلية عند تكليفه بعمل ما ( )
- ١٣ - يفهم ما يقوله فهما دقيقاً ( )
- ١٤ - يرى فى بعض الأعمال ما لا يراه غيره ( )
- ١٥ - يتقيد فى كثير من الأحيان بأساليب الآخرين فى العمل ( )
- ١٦ - إن معظم أفكاره من النوع الشائع بين زملائه ( )
- ١٧ - يسعى للتغيير باستمرار ( )
- ١٨ - لا يخشى من رأى الآخرين فى عمله ( )
- ١٩ - لا يختلف أدائه عن أداء زملائه ( )
- ٢٠ - يندمج فى عمله إلى حد كبير ( )
- ٢١ - يقدم ما يبتكره فى أسلوب حديث ومتطور ( )
- ٢٢ - يعمل فى الوقت الذى يشعر فيه أنه مهيب للعمل ( )
- ٢٣ - أحيانا تكون أفكاره جديدة إذا ما قورن بزملائه ( )
- ٢٤ - يهتم بدراسة ما يوجه إليه من انتقادات ( )

### بيانات عامة :

اسم المصلحة .....

اسم المرعوس محل التقييم ووظيفته .....

مع خالص الشكر والتقدير ،،

،، الباحث

ملحق رقم (٣)

نتائج التحليل الاحصائي

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: B:MOHSEN LABEL:  
 NUMBER OF CASES: 52 NUMBER OF VARIABLES: 7

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x1	1.00000						
x2	.68435	1.00000					
x3	.57795	.85582	1.00000				
x4	.58964	.92974	.79593	1.00000			
x5	.59008	.73544	.58846	.65547	1.00000		
x6	.72173	.79072	.59900	.69013	.81067	1.00000	
x7	.70947	.98755	.85311	.92011	.73861	.78176	1.00000

CRITICAL VALUE (1 TAIL, .05) - 1.01 .23030  
 CRITICAL VALUE (2-tail, .05) - 1.96 .27296

N = 52

## REGRESSION ANALYSIS

HEADER DATA FOR: B. HONSEN LABEL  
 NUMBER OF CASES: 52 NUMBER OF VARIABLES: 7

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	3.4877	.9697
2	X2	3.0306	.8034
3	X3	3.1054	.7981
4	X4	3.3350	.8424
5	X5	3.0710	.6976
6	X6	3.4222	.7995
DEP. VAR.:	X7	57.5812	17.9631

DEPENDENT VARIABLE: X7

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF = 45)	PROB.	PARTIAL R <sup>2</sup>
X1	1.4298	.6130	2.333	.02421	.1875
X2	20.0077	1.9527	10.246	.00000	.7000
X3	.5187	.9848	.527	.60100	.0061
X4	.5915	1.2978	.453	.65679	.0062
X5	1.0867	.9972	1.090	.28164	.0057
X6	1.1661	1.0746	1.085	.28364	.0055
CONSTANT	-11.3070				

STD. ERROR OF EST. = 2.7992

ADJUSTED R SQUARED = .2757

R SQUARED = .2794

MULTIPLE R = .5277

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	16103.6478	6	2683.9413	342.539	.0000000
RESIDUAL	352.5941	45	7.8354		
TOTAL	16456.2419	51			

HEADER DATA FOR: D.KOHSEN LABEL  
 NUMBER OF CASES: 52 NUMBER OF VARIABLES: 7

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1	3.4877	.9697
2	X2	3.0306	.8034
3	X3	3.1054	.7981
4	X4	3.3350	.8424
5	X5	3.0710	.6976
6	X6	3.4229	.7995
DEP. VAR.:	X7	57.5812	17.9631

TO ENTER = 3, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

STEP 1. VARIABLE: X2 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: X7

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 50)	PROB.
X2	22.0802	.1973	1971.077	.00000
CONSTANT	-9.3346			

STD. ERROR OF EST. = 2.8535

R SQUARED = .9753  
 F = .9876

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	16049.1262	1	16049.1262	1971.077	1.200E-13
RESIDUAL	467.1157	50	8.1423		
TOTAL	16456.2419	51			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL R <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1	.0860	.5317	4.611	.0367
X3	.0094	.2675	.464	.4992
X4	.0011	.1356	.055	.8152
X5	.0134	.4591	.664	.4192
X6	.0001	.3748	.004	.9476

STEP 2. VARIABLE: X1 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: X7

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 49)	PROB.	PARTIAL R <sup>2</sup>
X1	1.1719	.5458	4.611	.03675	.0860
X2	21.1123	.4587	1027.270	.00000	.9545
CONSTANT	-10.4884				

STD. ERROR OF EST. = 2.7557

ADJUSTED R SQUARED = .9765  
 R SQUARED = .9774  
 MULTIPLE R = .9886

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	16049.1262	2	8024.5631	1057.014	.0000000
RESIDUAL	372.1023	49	7.5939		
TOTAL	16456.2419	51			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL R <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X3	.0116	.2673	.562	.4570
X4	.0031	.1315	.390	.5354
X5	.0046	.4450	.224	.6385
X6	.0156	.3134	.761	.3874



ANALYSIS OF VARIANCE

ONE-WAY ANOVA

anova-x7

GROUP	MEAN	N
1	68.677	22
2	56.823	22
3	29.150	8
GRAND MEAN	57.581	52

VARIABLE 7: x7

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
BETWEEN	9188.023	2	4594.012	30.767	2.01E-05
WITHIN	7269.350	49	148.354		
TOTAL	16457.374	51			

PRESS ANY KEY TO CONTINUE.