



وزارة التعليم والبحث العلمي
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المؤسسة

تحت إشراف الدكتور:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبة:

سلطاني سلسيل

السنة الجامعية: 2021م-2022م



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المؤسسة

تحت إشراف الدكتور:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبة:

سلطاني سلسيل

السنة الجامعية: 2021م-2022م



الملخص

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على مدى قدرة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) باعتبار موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري من أهم المواضيع التي تحدد مصير المؤسسات وبقيائها، ومن أجل الإلمام بمختلف معطيات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع عن طريق السرد والتحليل، كما تم الاستعانة برنامج SPSS26 من خلال تحليل 31 استبانة قابلة للدراسة وزعت على أفراد العينة في مؤسسة محل الدراسة، ومن أهم ما توصلت هذه الدراسة هو الإجابة على الإشكالية الرئيسية لجانب الإبداع الإداري والذي يعتبر من الأساسيات المحفزة للمنظمة والسبيل الوحيد نحو النمو والارتقاء، وأهم ما أوصت به هذه الدراسة هو الاهتمام أكثر بجانب الإبداع الإداري في المؤسسات من خلال منح العمال الحرية الكافية بأداء عملهم بالطريقة التي تناسب ميولهم وقدراتهم، كما نوصي باتخاذ القيادة الديمقراطية نمطا تسيير به المؤسسات حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر ثقة وتفاهم بين القائد الإداري ومرؤوسيه

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإبداع الإداري، القائد الإداري، القيادة الإبداعية، القيادة الديمقراطية.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify the extent of the administrative leadership's ability to develop administrative creativity in SOMIPHOS, considering the topic of administrative leadership and administrative creativity as one of the most important topics that determine the fate and survival of institutions. On the study of the phenomenon as it exists in reality through narration and analysis, and the SPSS26 program was used during the analysis of 31 studyable questionnaires distributed to the sample members in the institution under study. The motivating factor for the organization and the only way towards growth and advancement, and the most important thing recommended by this study is to pay more attention to the aspect of administrative creativity in institutions by giving workers sufficient freedom to perform their work in a way that suits their inclinations and abilities. Trust and understanding between the administrative leader and his subordinates. Keywords: administrative leadership, administrative creativity, administrative leader, Creative leadership, democratic leadership.



الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي هذه إلى من قال فيهما الرحمان "وَإِخْفِضْهُمَا جَنَاحَ

الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى من كان سنداً لي في النور وفي الظلمات، في الفرح والحزن إلى

"الوالدين الكريمين"

إلى من كانت ملجأً عند الحزن وداعماً عند الفرح "جدتي العزيزة"

إلى من كان مشجعاً وداعماً وقت الضيق أخي "نصر الدين" أخواتي

"سلوان، تسنيم وسجى"

إلى صديقتاي اللتان أجدهما وقت الشدة ووقت الفرج

"يسرى خضراوي، طعم الله حليلة"

إلى قطي المدلل "سكر" الذي لم يفارقني ليلة طوال سهري على هذ

العمل المتواضع

إلى كل زملائي وأصدقائي

شكراً لكم جميعاً

سلطاني
سلسبيل



الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على
خير البرية نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد
: ﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾.

هود الآية 88

الحمد هـل أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعاني على
إتمامها .. وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم علوم
التسيير في جامعة الطارف وأخص بالذكر الأستاذ المشرف
الدكتور نعيجي عبد الكريم على النصح والإرشاد .
كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

سلطاني سلسبيد

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	هيكل البحث	(01)
17	مهارات القيادة	(02)
21	القيادة الاستبدادية	(03)
22	القيادة الديمقراطية	(04)
23	القيادة المتساهلة	(05)
26	مكونات القيادة	(06)
39	عناصر الإبداع الإداري	(07)
50	دورة مبسطة للإبداع	(08)
51	النموذج الوصفي السلوكي لصفات القائد الإداري المبدع	(09)
65	الهيكل التنظيمي لشركة (SOMIPHOS)	(10)
70	مراحل العملية الإنتاجية	(11)
91	متغير الجنس للعينه المدرسه	(12)
92	متغير السن للعينه المدرسه	(13)
93	متغير الخبرة المهنية للعينه المدرسه	(14)
94	متغير المستوى التعليمي للعينه المدرسه	(15)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	خصائص القائد عند كونفوشيوس	(01)
9	مصادر قوة القيادة	(02)
18	نظريات القيادة الإدارية	(03)
50	أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع	(04)
53	خصائص القائد المبدع	(05)
80	شرح لمقياس ليكرت الحماسي	(06)
81	قائمة الأساتذة المحكمين	(08)
82	نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	(09)
82	نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	(10)
83	نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	(11)
84	نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	(12)
85	الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور	(13)
86	معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثاني	(14)
86	معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثالث	(15)

87	يبين معامل (Alpha Cronbach)لفقرات المحور الرابع	(16)
88	معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الخامس	(17)
89	معامل (Alpha Cronbach)لجميع محاور الاستبانة	(18)
90	اختبار(Smirnov-Kolmogorov) حول طبيعة توزيع الاستبانة	(19)
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(20)
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(21)
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(22)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(23)
95	نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني	(24)
96	نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث	(25)
97	نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع	(26)
98	أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس	(27)
99	تحليل نتائج فقرات المحور الثاني	(28)
101	تحليل نتائج فقرات المحور الثالث	(29)
103	تحليل نتائج فقرات المحور الرابع	(30)
105	تحليل نتائج فقرات المحور الخامس	(31)
107	تحليل نتائج فقرات المحاور ككل	(32)
108	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري	(33)

109	نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري	(34)
110	نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS)	(35)
111	معامل الارتباط بيرسون بين الجانب النفسي وعملية الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)	(36)
112	نتائج تحليل (LINEAR REGRESSION) بين القيادة الإدارية والجانب النفسي في مؤسسة (SOMIPHOS)	(37)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
123	استبانة الدراسة	(01)
129	اختبار معامل الارتباط سبيرمان	(02)
139	اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)	(03)
145	اختبار التوزيع الطبيعي (Simple K-S)	(04)
147	الخصائص الديمغرافية	(05)
149	نتائج المحاور	(06)
159	تحليل نتائج المحاور	(07)
162	اختبار الارتباط بيرسون	(08)
164	اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)	(09)
167	الانحدار الخطي البسيط	(10)
169	استمارة التبرص	(11)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	ABSTRACT
III	إهداء
IV	شكر وعرهان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
3	1. مفهوم القيادة الإدارية وتطورها الفكري
8	2. مصادر قوة القيادة
10	3. أهمية وأهداف القيادة الإدارية
13	4. مبادئ، خصائص ومهارات القيادة الإدارية
18	المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية
18	1. نظريات القيادة الإدارية
20	2. أنواع وأنماط القيادة الإدارية
25	3. مكونات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
28	4. الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة
31	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري
33	تمهيد

34	المبحث الأول: ماهية الابداع الإداري.....
34	1. مفهوم وأهمية الإبداع الإداري
36	2. عناصر وأنواع الإبداع الإداري
41	3. خصائص ومراحل الإبداع الإداري
43	4. مستويات، نظريات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه
49	المبحث الثاني: القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسة
49	1. العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسة
52	2. تعريف القيادة الإبداعية وخصائص القائد المبدع
54	3. دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المؤسسة
57	4. دور الابداع في تطوير المؤسسة
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم حول شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS).....
62	1. لمحة عن تطور مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
64	2. الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS).....
67	3. أهداف وطبيعة نشاط مؤسسة (SOMIPHOS).....
71	4. مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف مؤسسة (SOMIPHOS)
73	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
73	1. منهجية الدراسة الميدانية.....
77	2. استمارة الدراسة الميدانية.....
91	3. تحليل نتائج محاور الدراسة.....
105	4. اختبار فرضيات الدراسة.....
111	خلاصة الفصل الثالث.....
112	خاتمة.....
116	قائمة المراجع.....
122	الملاحق.....

المقدمة

أصبحت القيادة الإدارية في عصر التنظيمات أو المؤسسات بشتى أنواعها واختصاصاتها تعتبر المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، فلم تكن الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة في أي وقت مضى أهم منها في الوقت الحالي، فالقرن الواحد والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعيا إبداعيا وعمليات متجددة حيوية.

وفي ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ديناميكية المجتمعات وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغيرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية وذلك عن طريق تهيئة الإدارة المناسبة فلم يعد مستوى الأداء العادي يكفي لمواجهة موجة التغيرات والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكاناتها أو قدراتها المحافظة على مكانها التنافسي في السوق بالركون في ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة، بل لابد على المنظمات لتبقى في ساحة التنافس أن تبذل في كل شيء، لدى فالإبداع مفهوم معاصر وهو نظام متكامل لا يأتي بالصدفة بل يتحقق من مجمل الجهود في كافة المستويات الإدارية انطلاقا من النمط القيادي ومختلف الأساليب التي يعتمدها القادة.

ولقد حظي الإبداع باهتمام عدد من الدول المتقدمة وأقامت له إدارات ومراكز خاصة برعايته وحرصت على الاهتمام به، وتعتبر مؤسسة (SOMIPHOS) كغيرها من المؤسسات التي تهدف إلى تطبيق قيادة إدارية فعالة للتوجه نحو الاهتمام بالإبداع بإدخال الأدوات والتقنيات المتطورة من جهة وإحداث تغييرات فعلية في سلوكيات العاملين من جهة أخرى، فضلا عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية والفكرية التي تتبناها لتحقيق أهدافها، من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية، حيث يؤدي بهم الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية ودفع عجلة تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي .

1. إشكالية الدراسة

أصبح نجاح المؤسسات الحديثة في ضمان بقائها وتحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية المدركة لأهمية الإبداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال والذي أصبح من المطالب الضرورية لمواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الإبداع من قبل العاملين متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره

القيادة الإدارية من خلال خلق بيئة ملائمة والإيمان والثقة في قدرات وإمكانات مواردها البشرية، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

من خلال ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء
عناية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم طرح عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- ✓ ما هو النمط القيادي المناسب الذي يرفع من مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)؟
- ✓ هل مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري؟
- ✓ هل مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS)؟
- ✓ هل يؤثر الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)؟

2. فرضيات الدراسة

وكإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ✓ ترفع مؤسسة (SOMIPHOS) مستوى الإبداع الإداري لعمالها عن طريق تبني القيادة الديمقراطية؛
- ✓ مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري؛
- ✓ يعتبر مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS)؛
- ✓ يؤثر الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS).

3. الدراسات السابقة

إن الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها في سياق دراستنا هذه تتمثل فيما يلي:

- ✓ كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

— التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

— تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات؛

— تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين؛

— معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ونظرياتها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة.

اهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

— أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛

— وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين؛

— وأن القادة الإداريين يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

وأهم ما أوصت به:

تقترح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيههم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

وكذا ترى انه على القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان اجرهم لا

يتلاءم مع العمل الذي يقومون به، وانهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها .

كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط – المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لأن أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

✓ توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي

بمدينة بوفاريك"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى:

– الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها عند تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة؛

– البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال.

تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة إشكالية الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى:

أن للتدريب، والتحفيز، والتسيير بالمشاركة، والرقابة عوامل ضرورية وأساسية تستعين بها القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء العمال وتطويره، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، إذ تكون القيادة فعالة بالتوفيق بين اختيار النمط القيادي والاستعانة بعوامل تحسين الأداء التي أكدت عليها هذه الدراسة.

أهم ما أوصت به:

أن للتدريب، والتحفيز، والتسيير بالمشاركة، والرقابة عوامل ضرورية وأساسية تستعين بها القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء العمال وتطويره، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

✓ توفيق العطية توفيق العجلة، "الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة

تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية

التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؛
- التعرف على درجة إتباع الصيغ الرسمية ودرجة المركزية السائدة في الشركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؛
- تحديد أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات؛
- تحديد أثر عدد من المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، النوع) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية؛
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي؛
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول؛
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً؛
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية؛
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع؛
- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم؛
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين. فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم؛
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آراءهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين، فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح؛
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. فهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع؛
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب. وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة. ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب.

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة الأسباب والأهمية التالية:

أ. أسباب ذاتية

- ✓ باعتبار موضوع القيادة هو سر نجاح مختلف المؤسسات الاقتصادية وذلك نظراً للدور الفعال الذي تلعبه في توجيه المؤسسة؛
- ✓ رغبة الطالبة في الاطلاع على أهم جوانب القيادة الإدارية التي كان يشوبها بعض الغموض؛

- ✓ كون أن اختلاف وجهات النظر في موضوع القيادة الإدارية لا يفني عنها صفة العلمية بل يؤكدتها؛
- ✓ إثراء مكتبة الكلية بمرجع إضافي عن القيادة الإدارية؛
- ✓ الميول الشخصي للتطلع حول حقيقة الإبداع الإداري في المؤسسات؛
- ✓ التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التطلع على طريقة أداء العمال لمهامهم؛
- ✓ الرغبة في طرح موضوع الإبداع الإداري لأنه يعتبر من أهم العناصر التي تسعى لبقاء المؤسسة واستمرارها.

ب. أسباب متعلقة بموضوع الدراسة

بالنسبة للأسباب المنهجية الموضوعة فتتمثل في توفر المعلومات والمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث بكل صدق وإفادة المكتبة والطلبة بمرجع جديد.

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات تخصصنا بصفة عامة، حيث لا يمكن تجاوزه دون أن يكون للطلاب دراية كافية لهذا الموضوع.

كذلك كون موضوع هذا البحث يندرج تحت مجالين علميين هما الإبداع والقيادة الإدارية، فهو ميدان بحث واسع ومفيد ويتيح للطلبة المجال الكافي لدراسته، وأتمنى بعون الله أن تكون مساهمتي فيه قيمة.

5. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية أثر القيادة الإدارية والإبداع الإداري من كونهما موضوعا جديدا يتميز بالاهتمام بجانبين إداري وجانب نفسي وهو الإبداع حيث يشكل هذا المزيج موضوعا قيما يعود بالنفع على مؤسسة (SOMIPHOS) بصفة خاصة وعلى المؤسسات الأخرى بصفة عامة وكما تكون الدراسة إضافة حقيقية للمكتبة العالمة بالمادة المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري.

- ✓ إبراز دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها؛
- ✓ لإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفروض لإثبات صحتها من عدمها؛
- ✓ تسليط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات؛
- ✓ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ✓ تعد القيادة الإدارية موضوعاً أساسياً في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدتها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع وكتب إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له؛
- ✓ معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ بيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية؛
- ✓ إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات؛
- ✓ إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع؛
- ✓ السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أمراً بغاية الأهمية، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- ✓ اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.

6. أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- ✓ الإجابة عن التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات لغرض إثباتها أو نفيها؛
 - ✓ تبيان أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسة؛
 - ✓ تبيان أن الإبداع من أهم العوامل المساندة للمؤسسة على تحقيق ريادتها؛
 - ✓ إيضاح أهم الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع؛
 - ✓ معرفة تأثير القيادة الإدارية على الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)؛
 - ✓ معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية على الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)؛
 - ✓ تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للشركة ومكتبة الجامعة للدراسات المستقبلية؛
 - ✓ التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

- ✓ تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وربطها بالإبداع الإداري وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات؛
- ✓ تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين؛
- ✓ معرفة خصائص ومستويات الإبداع الإداري في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

7. حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة في حدود مكانية وحدود زمانية نوضحها فيما يلي:

- أ. **حدود مكانية:** ونقصد بها المكان الذي قمنا بإجراء الدراسة فيه، قمنا بدراسة ميدانية بإجراء تريض بمؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة كما تم توزيع بعض استمارات الاستبيان على فئة الإداريين بصفة خاصة وبعض الإطارات مسؤولين عن المخابر وقسم الإعلام الآلي.
- ب. **حدود زمانية:** ونعني به الزمن الذي استغرق في إنجاز الدراسة الميدانية حيث امتدت من 2022/01/16 إلى غاية 2022/05/26 اذ تم توزيع استمارات الاستبيان للموظفين وبعدها تم جمعها بهدف تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

8. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملائمة وموافقة للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة لمختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باعتباره منهجا مناسباً للموضوع عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة.

وهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأدوات التالية: الكتب، المذكرات والأطروحات، المجلات العلمية، المحاضرات، المواقع الإلكترونية.

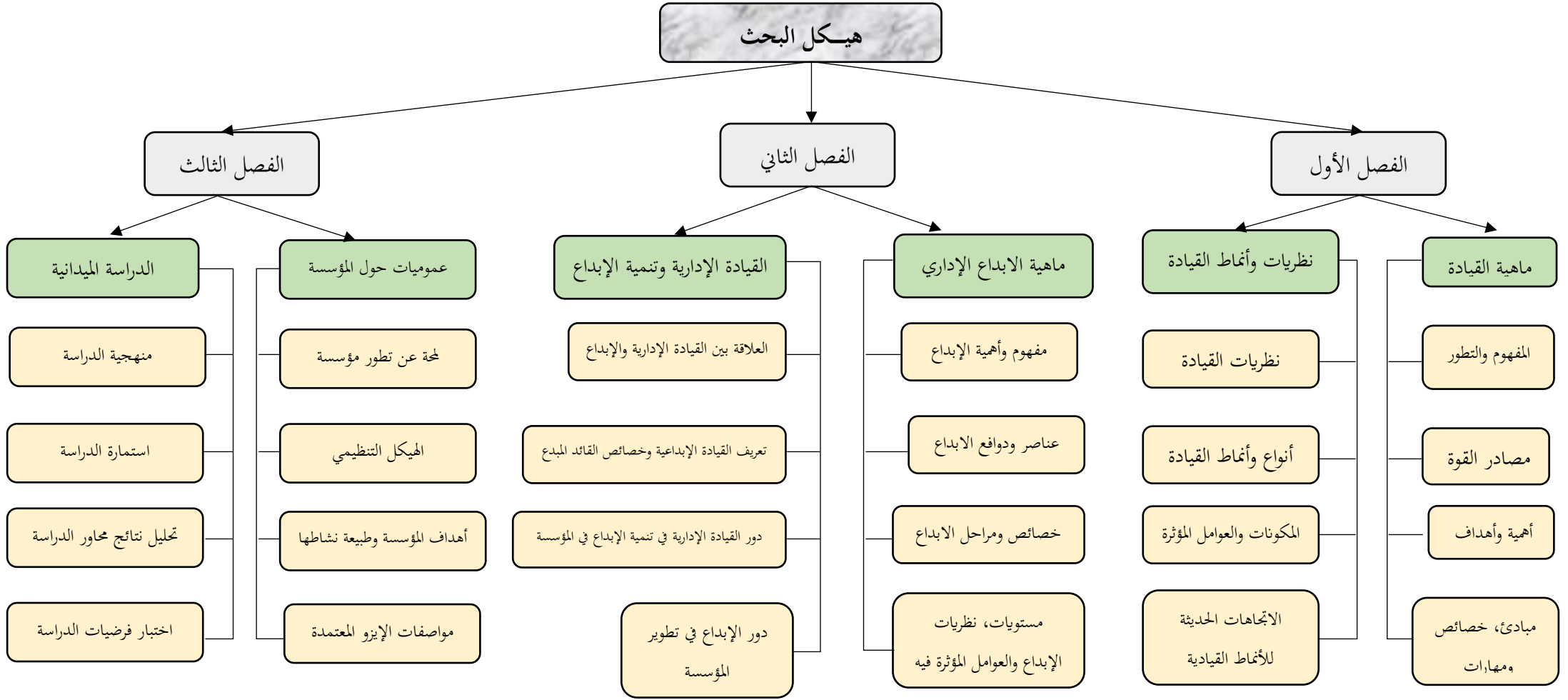
كما نعتمد في الدراسة الميدانية على ما يلي:

الاستمارة والملاحظة: من خلال التحدث إلى مجموعة العينة يوميا طوال فترة التبرص وملاحظة وتسجيل كل العمليات الإدارية في المؤسسة، ثم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة عينة الدراسة ومراقبة رد فعلهم عند الإجابة على أسئلة الاستمارة.

9. هيكل البحث

في ضوء اهداف وفرضيات الدراسة ومعالجة الإشكالية المقترحة لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة، فصلين تطرقا إلى الجانب النظري، والفصل الثالث تعمق في الدراسة الميدانية، والشكل رقم (01) يوضح هيكل البحث

الشكل رقم (01): يبين هيكل البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فهرس المحتويات

الفصل الأول: والذي تطرقنا فيه إلى الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية، وذلك من خلال دراسة ماهية القيادة الإدارية ونظريات وأنماط القيادة الإدارية وذلك من خلال التطرق إلى أهم العناصر وهي المفهوم والتطور الفكري، مصادر القوة، مبادئ وخصائص، المكونات والعوامل المؤثرة والاتجاهات الحديثة للأنماط القيادية.

الفصل الثاني: والذي درسنا فيه الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري وذلك من خلال طرح ماهية الإبداع الإداري والقيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسة من خلال أهم العناصر المتمثلة في مفهوم وأهمية الإبداع الإداري، مستويات، نظريات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه، العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسة ودور الإبداع في تطوير المؤسسة.

الفصل ثالث: تناول هذا الفصل تقديم عام حول مؤسسة مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة والتعريف بها، وتحليل الإجابات عن أسئلة الاستمارة.

10. صعوبات الدراسة

واجهت أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

- أ. **الجانب النظري:** حظي متغيرا الدراسة القيادة الإدارية وكذا الإبداع الإداري باهتمام وكما هاتلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا التشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية وذلك لكيلا يغلب بعد على بعد اخر في الدراسة .
- ب. **الجانب التطبيقي:** كانت الصعوبة في التي واجهتنا خلال هذه الدراسة اثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من المبحوثين أولهما اصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الآخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت والجهد وال فائدة ترجى منه.

11. الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يتمثل الفرق بين ما تضمنته الدراسات السابقة والدراسة الحالية في ميدان الدراسة حيث تعتمد مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة منذ نشأتها على القيادة الادارية، كما تعتبر من أفضل المؤسسات على مستوى الولاية التي تدعم جانب الابداع الإداري، إضافة إلى الفترة الزمنية التي تعتبر حديثة، كذلك اشتملت الدراسة على جميع الأبعاد التي تغطي القيادة الإدارية والإبداع الاداري، مع اختلاف في خصائص المجتمع المدروس مقارنة بالدراسات السابقة.

12. المفاهيم الأساسية

1. القيادة الإدارية: القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد اهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق الأهداف.
2. الإبداع الإداري: الإبداع نشاط بشري، يمثل نتيجة لتفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموعة من القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
3. القيادة الإبداعية: الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة
4. القائد المبدع: هو القائد الذي يتميز بمجموعة من الخصائص التي يستطيع من خلالها التأثير على المرؤوسين والتحكم فيهم بطريقة لينة وجذابة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للقيادة الإدارية

مقدمة إدارية

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي شغلت فكر العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، حيث تشبعت الدراسات والنظريات واختلفت الرؤى بين المفكرين في محاولة ضبط مفهوم ومحددات مصطلح القيادة الإدارية.

والقيادة الإدارية تعتبر مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم لأفراد تلك الجماعات. وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

والقيادة كمصطلح تشكل القلب النابض الذي تحيا به المؤسسة لتأثيرها على مختلف النواحي الإدارية الاقتصادية السياسية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على أمر واحد وهو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة في المرؤوسين وقدرتها على التأثير الإيجابي فيهم وتوجيههم لتفجير طاقتهم الكامنة بداخلهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل.

تطرقنا في هذا الفصل للتعرف على ماهية القيادة الإدارية ونظريتها وأتماطها وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: نظريات وأتماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية لم تكن وليدة العصر الحالي بل عرفت تطورات عبر الزمن ثم تطورت تدريجياً لمواكبة المراحل الزمنية التي مرت بها حيث أن لكل عصر خصوصياته أوجب ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم لأفراد المجتمع عامة وأفراد المؤسسة بصفة خاصة، لذلك درسنا في هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية وتطورها الفكري، مصادر قوة القيادة، أهمية وأهداف القيادة الإدارية وأخيراً مبادئ، خصائص ومهارات القيادة الإدارية.

1. مفهوم القيادة الإدارية وتطورها الفكري

وينقسم هذا العنصر بدوره الى قسمين أساسيين هما:

1.1 التطور الفكري للقيادة الإدارية

لم تكن القيادة وليدة الصدفة بل تطور مفهومها وأساليبها من عصر إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى

1.1.1 القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه " الرقابة الإدارية " على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة، أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900 - 2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة ، وكان نظام الحكم هرمياً حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين ، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة ... الخ . وحسب رأي ماكس فيبر وجينس بريستاد أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن (الحضارة الفرعونية) كان مبنيًا أساساً على تنسيق الجهود بهدف تحقيق الرفاهية.

كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعاً لهم على خدماتهم، ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع بيتر دراكر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان ¹

¹ كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، ص2.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية

الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيّدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا".

أما في الامبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور "ياو" YAO ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور "شين الكبير" 2200 ق.م تنظيما محكما ومتميزا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وافتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة و اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح خصائص القائد عند كونفوشيوس

الكتابة الصينية	النطق	التفسير
仁	Ren	الإحساس الإنساني
义	Yi	الإنصاف
礼	Li	إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين
德	Dé	الأخلاق (السلوك)، الامتثال للقواعد
信	Xin	الثقة
知/智	Zhi	المعرفة

المصدر: كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، ص3.

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما:¹

✓ الشجاعة **勇 Yong**: خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة؛

✓ الشدة أو الصرامة **严 Yan**: لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل"، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا في مواقفه وقراراته.

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 3.

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427 - 347 ق.م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، وذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة، وبهذا هم قادرون على تخلص البشرية من الشرور والآثام.

وقال أرسطو (322-384 ق.م) ان نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمن الارستقراطية و الديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فإن كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة ، فمثلا في ظل النظام الارستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع ، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع، و في رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة او الهوى .

وفي الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغني والأصل النبيل والانتماء إلى الطبقة الحاكمة شرطا لاختيار القادة. أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م - 306 م) وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظرا لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية.

اما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص) يمثل مركز الحكم ويتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه، كما قال تعالى "فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ"، النساء (59) والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي: ¹

✓ **المقومات الذاتية:** تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان، الحلق الحسن، الرجولة، الانتماء؛

✓ **الشروط القيادية:** لا بد من توفرها في القائد الإداري، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأيد؛

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-4

✓ **مقومات سلوكية قيادية:** متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار، وتتمثل في: القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم¹.

2.1.1 القيادة في التاريخ الحديث

تتنامي الحاجة في المنظمات الحديثة الى القيادة باعتبارها المساهمة وبصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بالنشاط نحو تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية وهكذا العمل على حل المشاكل او الطوارئ اليومية، لذا حاول بعض الكتاب والمهتمين في حقل الإدارة التركيز على أحد هذين المتغيرين بينم عمل البعض الاخر على إبراز اهمية الاسلوب القيادي الذي يعمل على ايجاد نوع من الموازنة بينهما:

✓ حركة الإدارة العلمية (scientific Management Movement)

يعتبر فريدريك تايلور من أشهر مناظري أوائل هذا القرن في هذا المجال فقد قامت دراسته العلمية للإدارة على افتراض أن الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج هي التركيز على اجراءات وطرق العمل، لذا فهم مبدأ الإدارة العلمية على انها محاولة الاستغلال طاقات الافراد من قبل القادة والتعامل معهم كأى متغير آخر من مقومات الإنتاج من الآلات، مباني، أثاث، ... الى آخره من خلال دراسة الوقت والحركة يستطيع القائد تحديد معايير الاداء لتحقيق الاهداف التنظيمية، فمهمة القائد إذا هي التركيز على احتياجات المنظمة وكيفية تحقيق اهدافها بدون بذل اي مجهود لمعرفة احتياجات الاشخاص ودوافع العمل لديهم.

✓ حركة العلاقات الإنسانية: (Human Relations Movement)

أشهر مفكرين هذه الحركة إلتون مايو وفريقه قد أبرز أهمية الجانب الإنساني كأحد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في كفاءة التنظيم، مراعاة الجانب الانساني والعلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه، فالقيادة كما يراها المنظرون نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات وقدرات والعمل على تنميتها لما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق اهدافه إضافة الى التركيز على حاجات الافراد وتوجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات.²

¹ كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص4.

² ابريم سامية، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور الحلقة، 2019/06/1، ص ص، 561-562.

كما يتضح من عرضنا السابق ركزت الإدارة العلمية على الإنتاجية "المهام" بينما اهتمت المدرسة الإنسانية بالعلاقات الفردية "الأشخاص".

كل الدراسات والبحوث المهمة بموضوع القيادة منذ ذلك التاريخ ردود فعل بين المدرسة العلمية والإنسانية حتى الآن أكدت على أهمية هذين الجانبين كمتغيرين أساسيين يحددان مدى فعالية القيادة الإدارية.¹

2.1 مفهوم القيادة الإدارية

تعددت المفاهيم والتعريفات حول مصطلح القيادة الإدارية باختلاف وجهات النظر للدارسين والباحثين والممارسين لها لذا سنتطرق للبعض منها فيما يلي:

1.2.1 مفهوم القيادة

لغة: القيادة في اللغة العربية مشتقة من "القيود" وهو نقيض "السوق"، يقال يقود دابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد.²

اصطلاحاً: هناك عدة مفاهيم تناولت معنى القيادة وبما أنها متقاربة من حيث المعنى حيث أنها تتفق كلها في أنها عملية التأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الهدف المحدد من طرف الجماعة، ولذلك سنقتصر على البعض منها فقط ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف جون لوك القيادة بأنها "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص"³.

ويعرف Rosen & Brone القيادة بأنها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق الأهداف"⁴.

¹ ابرييم سامية، مرجع سبق ذكره، ص 563

² عبد الباقي حياة، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الابداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2011/3/1، ص2.

³ توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص24.

⁴ حيي سعيدة، "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)"، مجلة المعيار، المجلد الخامس والعشرون، العدد 58، 2021/09/15، ص 962.

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتعلق بتوجيه الافراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقا لما قاله وارين بنيس فإن المديرين يفعلون الاشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الاشياء الصحيحة"¹

2.2.1 تعريف القيادة الإدارية

والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، حاول الكثير من علماء الادارة والاجتماع تقديم تعريف لها، نذكر من بينها:

تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".

وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلي تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

وتعني ايضا "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة".

بناء على ما سبق من تعاريف فإن التعريف الاجرائي للقيادة الادارية انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.²

2. مصادر قوة القيادة

هي قوة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف، تعتمد على عدة مصادر قوة قيادية من أجل أن يتمكن

¹ زيد منير عبودي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص20.

² كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص8.

الشخص من التأثير على الآخرين فيجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزها عن الآخرين.

ومصادر قوة القيادة هي:

الجدول رقم (02): يوضح مصادر قوة القيادة

القوة	مصدرها
قوة الإكراه Coercive power	مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من قصوره من تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه يترتب عليه نوع من العقاب، تتضمن قوة فرض الإذعان على المرؤوسين عن طريق التهديد النفسي تقتصر على التوبيخ الشفوي أو المكتوب والفصل التأديبي ودفع غرامات أو إنهاء الخدمة وكلما زاد استخدام المدير الإكراه كلما زادت إمكانية نزوح المرؤوسين للعنف والتدمير.
قوة المكافأة Reference power	ومصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب وإطاعته لرئيسه يعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية، تتمثل في منح المكافآت عن طريق زيادة الرواتب التوصية بالترقية والمدح واعطاء فرص عمل جديدة والعلاوات الإضافية وبشكل عام كلما زادت أهمية المكافأة زادت قوة المدير وزاد رضا المرؤوسين.
القوة الشرعية Légitimait power	ومصدرها هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد وينسب من أعلى إلى أسفل.
القوة الفنية Artistic power	ومصدرها هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاة يجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم بهذه الخبرة الفنية.
قوة الإعجاب Power of admiration	ومصدر هذه القوة إعجاب المرؤوسين أو الرؤساء لبعض الصفات الشخصية، والتي تربطهم وتشدهم نتيجة لتوفير نوع من السحر والجاذبية في الشخصية
قوة الخبرة Expert power	ناتجة عن امتلاك المعلومات والخبرة في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

زيد منير عبوي، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار المنهل للنشر والتوزيع"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص ص 82-83، وعبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر نموذجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانية، وهران، الجزائر، 2009/2010، ص ص 38-39.

3. أهمية وأهداف القيادة الإدارية

ينقسم هذا العنصر إلى قسمين أساسيين:

1.3 أهمية القيادة الإدارية

تتمثل أهمية القيادة الإدارية في الجوانب التالية:

1.1.3 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. وهذا

ما جعل " ففنز " و " برستوس " يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه

2.1.3 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: ¹

- ✓ إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل؛
- ✓ إشراك العاملين فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة؛

¹ نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بير العاتر تبسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص73.

✓ إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويجفزه على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل؛

✓ الوقوف على حقيقة دوافع العاملين، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتحليلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته برؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمؤسس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع رؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى رؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره نسائي في التنظيم.

3.1.3 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون رؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.¹

4.1.3 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات

¹ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-75.

الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤوليه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما أشار " ستوغديل " على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.¹

2.3 أهداف القيادة الإدارية:

ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:²

- ✓ تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات؛
- ✓ تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية؛
- ✓ قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والأفراد؛
- ✓ استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها وخططها وأفرادها؛
- ✓ دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة؛
- ✓ إعداد جيل جديد من قادة المستقبل؛
- ✓ الجرأة والتحدي لبناء الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المنظمة؛
- ✓ توجه العناصر الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تقوم بدورها في التخطيط والتنظيم والرقابة وبدونها يصعب بل يستحيل تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ تحفيز الأفراد وتشجيعهم لتحقيق الأهداف بأفضل جودة وإمكانية ممكنة؛³

¹ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² بشير العلاق، " القيادة الإدارية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2019، ص 55.

³ بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 55.

✓ التعامل مع المؤثرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة ومحاولة التكيف معها؛ حتى لا تعرقل من أهدافهم؛

✓ تسعى لتحقيق الأهداف لنتائج ملموسة؛ للارتقاء بالمؤسسة¹.

4. مبادئ، خصائص ومهارات القيادة الإدارية

درسنا في هذا العنصر أهم مبادئ، خصائص ومهارات القيادة الإدارية

1.4 مبادئ القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها والانتباه إليها لكي تكون القيادة الإدارية فعالة ومثمرة، وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي:

1.1.4 أعرف نفسك واعمل على تطويرها

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، وعلاقاته الاجتماعية.

2.1.4 كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلا القائد الإداري عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.²

3.1.4 اجث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك

¹ <https://m7et.com/objectives-of-educational-and-administrative-leadership> تاريخ الولوج 2022/03/3

على الساعة 13:35

² كمال قورين، "دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية seramis"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015/2014، ص 15.

تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة، فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها، والبحث عن المسؤولية نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

4.1.4 اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب

إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هنالك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار، حيث أن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تشيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن انعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد نفسه.

5.1.4 كن مثلاً أعلى

حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، وكذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد ألا يكتفي بالشرح النظري، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق؛

6.1.4 أعرف رجالك واسعي لفاهيتهم

حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس، وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان، وهما:

✓ تحقيق المهمة؛

✓ إرضاء حاجات الأفراد.

7.1.4 أبق رجالك مطلعين

يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال (Communication) بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين¹

¹ كمال قورين، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب مع الموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

8.1.4 طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين

إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه تمرد لا يستطيع فعل أي شيء، فلا بد من تضافر كافة الجهود بشكل ملخص التحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع والإيمان بالهدف الأسمى.

9.1.4 التأكيد من أن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة

يعتبر عامل الاتصال هو المفتاح هذا المبدأ، إذ بواسطته تستطيع أن تتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10.1.4 درب رجالك أن يعملوا كفريق

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11.1.4 استخدام وحدتك طبقا لإمكاناتها

فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، والموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم وإيمانهم بالأهداف.¹

2.4 خصائص القيادة الإدارية

تستمد القيادة الفعالة خصائصها من خصائص إدارتها وعليه يمكن حصر خصائص القيادة في النقاط التالية:

1.2.4 القيادة الإدارية عملية إنسانية

¹ كمال قورين، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

إن القيادة الإدارية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية؛

2.2.4 القيادة عملية اجتماعية

فالقيادة الإدارية هي في الأساس عملية اجتماعية بمعنى أن يكون القائد اجتماعيا في علاقته مع المرؤوسين، متعاوناً ومخلصاً ومنفتحاً ومحبا؛

3.2.4 القيادة الإدارية عملية جماعية تعاونية

يحتاج القائد داخل تنظيم الاجتماعي الى دراسة خصائص الجماعة وبنائها وتماسكها وقيامها وتوزيع الأدوار فيها ومدى التفاعل بين أعضائها، وتجاهل القائد الإداري لهذه الامور يجعل المؤسسة عرضة للصراعات التنظيمية بالإضافة الى مستوى الروح المعنوية للعاملين وضعف انتاجية المؤسسة والعكس صحيح أن أحاط بها؛

4.2.4 القيادة الإدارية عملية منظمة

القيادة لا تحدث في فراغ وليست عشوائية ارتجالية إذ تتم وفق أهداف محددة وتنظيم وتنسيق لكافة الجهود، وتنظيم شامل لأوجه النشاط التي تمارس تحت إمرة مديرها وبهذا تكون على أساس التوزيع العادل للمستويات والواجبات وربط المسؤوليات بالصلاحيات الممكن إنجازها وغيرها من عناصر الإدارة من إشراف توجيه وتقييم ومتابعة للأداء.

3.4 مهارات القيادة الإدارية

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد، التابعون، الموقف فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية هي:¹

1.3.4 المهارة الفنية

¹ أ. د اسماعيلي يامنة، أ. بن خورور خير الدين، "الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أكن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2.3.4 المهارة الإنسانية

ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعده على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3.3.4 المهارة التنظيمية

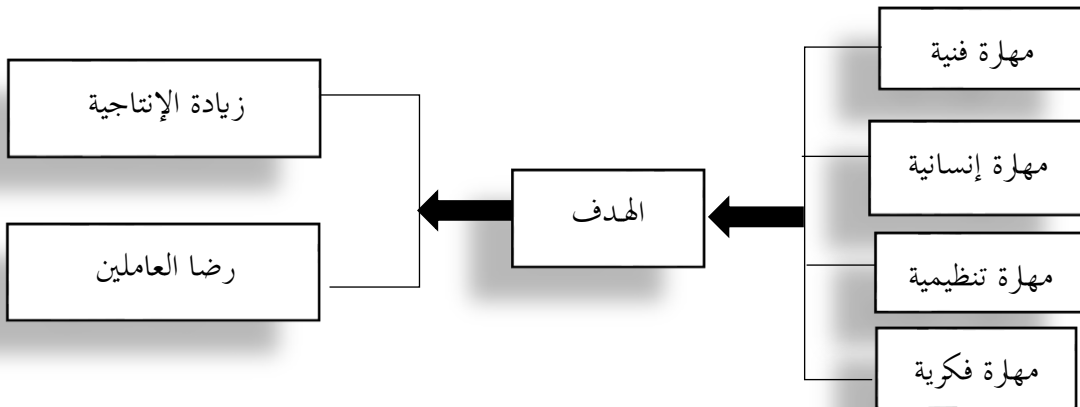
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

4.3.4 المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة:¹

الشكل رقم (02): يمثل مهارات القيادة



المصدر: بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2019، ص16.

¹ د. بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص14.

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية

إن العملية القيادية هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، وللتعمق أكثر في هذا الموضوع بحثنا في هذا المبحث إلى أهم عناصر القيادة الإدارية والتي تتمثل في نظريات القيادة الإدارية، أنواع وأنماط القيادة الإدارية، مكونات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، الاتجاهات الحديثة للأنماط القيادية.

1. نظريات القيادة الإدارية

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين نظريات القيادة الإدارية

النظرية	مفهومها	أهم روادها	مبادئها	الانتقادات الموجهة إليها
الرجل العظيم	تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم	- فرانسيس جالتون - فردريك آدمز	- القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص لا تتوفر في غيرهم - الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس.	- العنصرية. - تجاهل قيمة التدريب. - تجاهل العوامل البيئية.
نظرية السمات	تؤمن بأن القواد يولدون قواداً يتميزون بخصائص جسمانية أو عقلية وصفات انفعالية واجتماعية.	- جوردن البورت - Stogdill	- بديهية تتبنى فكرة أن القادة أشخاص مميزون. - هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.	- فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية. - لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية

<p>احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيةها.</p> <p>- فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة.</p>	<p>- قدم مدخل السمات بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقويم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة</p>			
<p>- ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.</p> <p>- افتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.</p>	<p>- المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً.</p> <p>- القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد.</p> <p>- التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.</p> <p>- تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية نوع القائد نوع الجماعة وطبيعة الموقف</p>	<p>- فيدلر.</p> <p>- لتاننوم وشميدت.</p> <p>- لهاوس ومتشيل.</p>	<p>ظهرت كردة فعل لنظرية السمات ترى بأنه ليس من الضروري تميز القائد بنفس الخصائص والميزات، وأيضا ترى أن نمط القيادة يتأثر حسب الظروف المحيطة وتعتبر أكثر نظرية حديثة متداولة.</p>	<p>النظرية الموقفية</p>
<p>- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.</p> <p>- صعوبة توفير الموارد المالية.</p> <p>- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع.</p>	<p>- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.</p> <p>- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.</p> <p>- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.</p>	<p>- هربرت سيمون (مؤسس هذه النظرية).</p>	<p>ظهرت كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية تتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.</p>	<p>نظرية اتخاذ القرار</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عبير حسين آل قماش، "نظريات القيادة واتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار"، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 12، المجلد 36، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص400.

2. أنواع وأنماط القيادة الإدارية

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، ويهمننا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس، وأخرى على أساس مصادر السلطة.

وطبقاً لهذا التصنيف فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة الأوتوقراطي الذي يركز في يده جميع السلطات، والقائد الديمقراطي الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه والقائد المتساهل الذي لا يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يجب أن يصدر قراراً مستقلاً بنفسه.

وفيما يلي نتناول كل هذه الطرق بالدراسة:

1.2 تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة

تشمل القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة التصنيفات التالية:

1.1.2 القائد الأوتوقراطي

هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر وللتعليمات التي يصدرها وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيراً ما بضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ثم هو فوق ذلك بتسبب على مر الزمن في بلادة المرؤوسين وجمودهم بسبب اتكالمهم التام عليه في كل شيء .

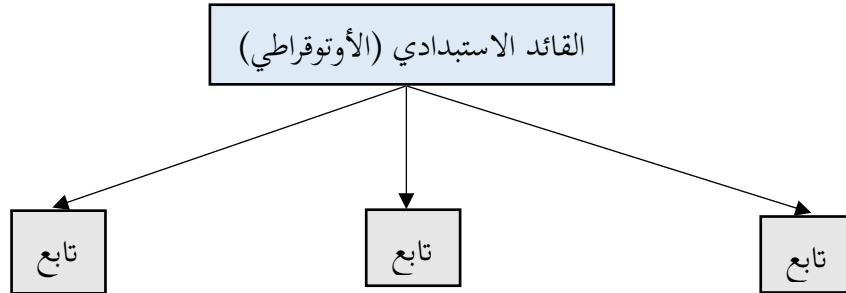
وعادة ما يلجأ مثل هذا القائد إلى المزيد من القرارات السلبية، وإلى اتخاذ وسائل الردع والإرهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين، كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل أما في المدى القصير فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة¹

¹ محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

من الوقت، وغالبا ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهدد حياتها بالفشل وبعد ذلك تعود إلى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقا لما تقتضيه الملبسات.

والشكل التالي يوضح طريقة عمل القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

الشكل رقم (03): يمثل القيادة الاستبدادية



المصدر: عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانبة، وهران، الجزائر، 2009/2010، صفحة 35.

2.1.2 القائد الديمقراطي

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يقوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعمد كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم طريق النمو الإداري.

هناك بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لا تتحمل هذا النوع من القادة ولا تعينه منه، وعلى الرغم من هذا فإن القائد الديمقراطي مازال أصح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات الإنتاجية والخدمية حيث إن فرص تبادل الرأي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنواع القيادة، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الطريق إلى ديمقراطية القيادة في الإدارة ليس بالطريق السهل الخالي من العقبات وذلك لأنه تكتنفه صعوبات عديدة يأتي في مقدمتها ما يلي: ¹

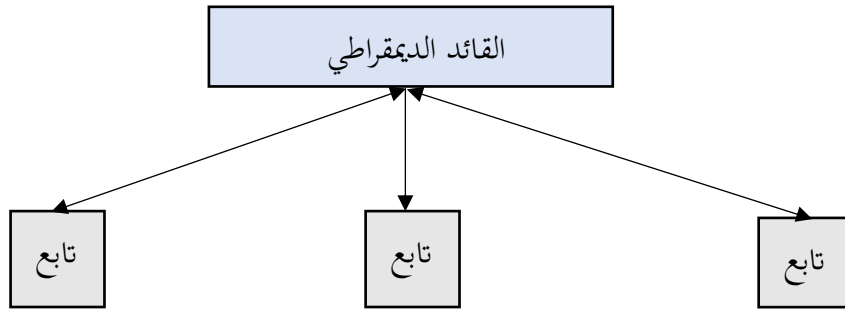
¹ محمد حسنين العجمي، ص ص 36-37.

- هناك الكثير من الناس لا يميلون ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون دائما أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء، ومثل هؤلاء يشجعون الرؤساء والقادة على البعد عن الأسلوب الديمقراطي ويدفعونهم نحو النمط الأوتوقراطي في القيادة.

✓ كثير من القادة يتصفون بقلّة الصبر على البطء في العمليات الإدارية وعلى اتخاذ القرارات، لذلك نجدهم يؤثرون الإدارة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة؛

✓ يغلب على طبيعة بعض القادة الميل إلى السيطرة بأرائهم على آراء الآخرين وبذلك يتعذر اشتراك غيرهم معهم في اتخاذ القرارات وبمرور الزمن سيتعود المرؤوسون على هذا النمط السلوكي من جانب القادة وغالبا ما ينجحون إلى التماهي في إرضائهم بالانضواء تحت لوائهم مستكينين؛
والشكل التالي يوضح طريقة عمل القيادة الديمقراطية (المشاركة):

الشكل رقم (04): يمثل القيادة الديمقراطية



المصدر: عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانوية، وهران، الجزائر، 2009/2010، صفحة 35.

3.1.2 القائد المتساهل

غالبا ما تجد هذا النوع من القادة يفوضون كل سلطاتهم تقريبا إلى مرؤوسيههم، ولا يصدر قرارا مستقلا إلا بناء على رأيهم وهذا وإن بدا جذابا للبعض إلا انه يتضمن في ثناياه تحريا من جانب القائد من المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها.¹

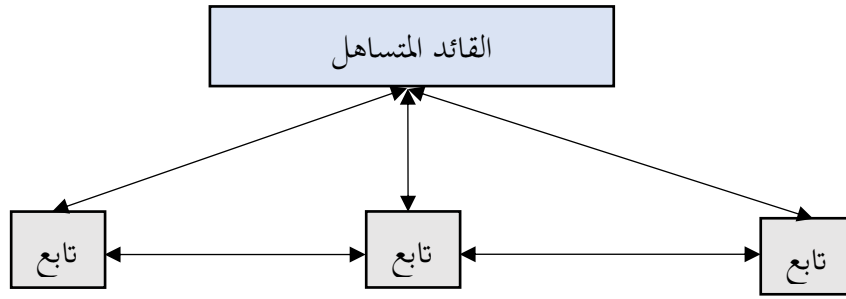
¹ محمد حسنين العجمي، ص 37.

وإذا كان بعض المديرين يدافع عن كونه من هذا النوع من القادة بأنه ينبغي تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، فكيف يميز لنفسه أن يبقى في مركز القيادة بدون ممارسة واجباته على الوجه الأكمل يضاف إلى هذا من المفروض أن يكون القائد على مستوى من العلم والخبرة أعلى من المرؤوسين وإلا ركن اختياره بعيدا عن الصواب.

وهذا لا ينفي أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قادتها على مساعدتهم حيث هم في الغالب من ذوي المستويات الرفيعة في العلم والخبرة وقادرون في نفس الوقت على إصدار القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم.

والشكل التالي يوضح طريقة عمل القيادة التساهلية:

الشكل رقم (05): يمثل القيادة المتساهلة



المصدر: عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانبة، وهران، الجزائر، 2009/2010، صفحة 36.

2.2 تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين

وهذه تشمل:

1.2.2 القيادة التحكيمية (التسلطية)

وفيها يلجأ القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف سواء أكان ذلك ضمنا أو صراحة.

2.2.2 القيادة الديمقراطية¹

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وفي هذا النوع يحرص القائد كثيرا على آراء مرؤوسيه وشعورهم ويوحي لهم دائما بأهميتهم في العمل، ويغلب دائما مصلحة الجماعة على مصلحته وأهدافه الشخصية.

3.2.2 القيادة القائمة على أساس الحرية

وفي هذا النوع تغيب الزعامة الإدارية مما يخلق نوعا من التشوش والفوضى في نطاق أعمال المنظمة.

3.2 تصنيف القيادة على اساس مصادر السلطة

تشمل العناصر التالية:

1.3.2 النمط التقليدي

ويقصد به نوع القيادة الذي يضيف على شخص ما من جانب اناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أناس تقدم كبر السن وفصاحة القول والحكمة.

2.3.2 النمط الجذاب

وتقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وتغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة.

3.2.2 النمط العقلاني

وهي القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات وهو يعتمد هنا في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات.

وبالإضافة إلى هذه التصنيفات هناك نوعان من القادة هما:

4.2 القائد الرسمي وغير الرسمي

ففي معظم المشروعات أو غيرها لا بد من وجود قائد يعين لإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا القائد تعينه الإدارة أو الهيئة كمدبر لها، وهذا هو القائد الرسمي وعلى العكس من هذا فالقائد غير الرسمي هو الذي اختاره الجماعة من بينها وهذا يحدث في حالة الجماعات الخيرية، وللجماعة في النادي أو الأحزاب السياسية أو ما إلى ذلك.¹

¹ محمد حسنين العجمي، نفس المرجع السابق، ص 39.

وأيا كانت تصنيفات القيادة، فمما لا خلاف فيه أن القائد الديمقراطي هو أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات وعلى رأسها المنظمات التربوية حيث فرص تبادل الرأي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنواع القيادة.¹

3. مكونات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

وستتطرق في هذا العنصر إلى قسمين أساسيين وهما:

1.3 مكونات القيادة الإدارية

يعتبر تحديد مكونات القيادة شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له وانطلاقا من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

1.1.3 وجود جماعة من الناس

إن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف وتميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

1.1.1.3 الجماعة الرسمية: ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها؛

2.1.1.3 الجماعة غير الرسمية: وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد، " فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها؛

2.1.3 وجود القائد

يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من قدرات ومهارات وصلات شخصية، أي ان أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تتبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن اهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.²

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

² طافر مريم، بوججريك أحلام، " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018/2019، ص 47.

3.1.3 الهدف

وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري، وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة.

وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فختاره قائداً لها.

ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

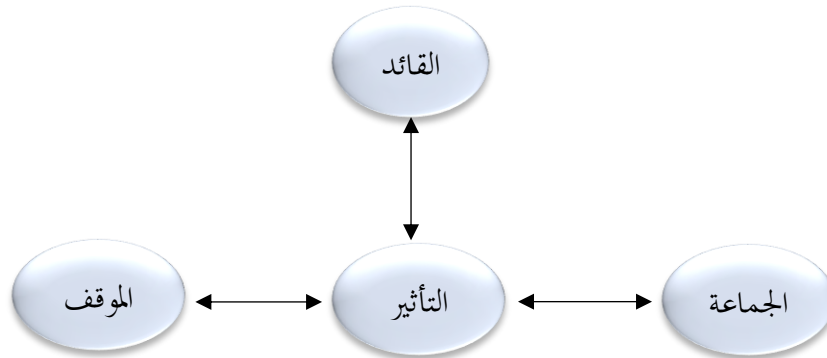
4.1.3 التأثير

تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

5.1.3 الموقف

اذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي، والشكل التالي يبين لنا مكونات القيادة:¹

شكل رقم (06): يمثل مكونات القيادة



¹ طافر مريم، بوجمريك أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المصدر: طافر مريم، بوجريك أحلام، "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018/2019، ص50.

2.3 العوامل المؤثرة في القيادة

لا شك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً، ومن أهم هذه العوامل:

1.2.3 عوامل تتعلق بالقائد نفسه

إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسون للمسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد كمشاركة المرؤوسون مثلاً.

2.2.3 عوامل تتعلق بالمرؤوسين

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، بينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه، ومن المتغيرات ذات العلاقة بالمرؤوسين أو الجماعة نجد حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

3.2.3 عوامل تتعلق بالموقف

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يفرضها على القائد.¹

¹ مجاهدي الطاهر، "محاضرات في مقياس القيادة الإدارية"، السنة الجامعية 2016/2015، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر، 2016، ص46، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz> تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/3/10 على الساعة 15:30

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها، ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

4.2.3 عوامل تتعلق بظروف البيئة

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد ان ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع والثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ان المتغيرات سابقة الذكر وغيرها مما لم يرد ذكره تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

5.2.3 عوامل تتعلق بالمنظمة

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها، وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العلمية والعملية ومقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير.¹

4. الاتجاهات الحديثة للأبحاث القيادية

ويمكن تصنيفها إلى:

¹ مجاهدي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48

1.4 القيادة الاجرائية (التبادلية)

هذا النمط من القيادة يعرف على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع الاتحاد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإنجابية والسلبية؛ وتعتمد على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز على التبادل بينه وبين المرؤوسين، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد. القائد منهم ويؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات، ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين

2.4 القيادة التحويلية

يعتبر بيرنس "Burns" مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الاجرائي في العام 1978، ومن ثم قام باس "Bass" بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985، وقد صنف بيرنس القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل،

وفي هذه العلاقة فإن القائد سيشتجع مرؤوسيه على الاتساق والاتحاد مع المنظمة بإعطاء مكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة.

3.4 القيادة المتسامية (المتعالية)

هي القيادة التي تكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة في هذه القيادة، حيث يشجع القائد الاتساق والاتحاد مع المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطورا لدافعيتهم المتسامية.

4.4 قيادة الارادة والقدرة على مواجهة الصعاب

إن عجز الأفراد ومحدودية وصولهم إلى قدراتهم الكامنة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسات تجعل الحاجة ماسة إلى نماذج قيادية تعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، وقد اقترح باس "Bast" الأنماط القيادية التسعة التالية التي اعتبرها مناسبة لمواجهة الصعاب: ¹

✓ النمط المثالي: يكون القائد مراقبا لنفسه وقد يكون قائدا عظيما حكيما؛

¹ مريم ارفيس، "الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 12، العدد 1، 2021، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص50.

- ✓ النمط الناصح أو المرشد: وهو أكثر الأساليب القيادية التابعة من الشخص أو الذات، فالناصحون الجيدون هم قادة يهتمون بغيرهم بدون شروط، يستهدفون رضاهم، ويشجعون الآخرين؛
- ✓ نمط النجم أو اللامع: هذا النوع من القادة أحيانا يتسمون بوهم العظمة وهم مخاطرون ومغامرون؛
- ✓ النمط المبتكر: يعتبر هذا النمط ضروري جدا للمنظمة لأن هذا النوع قادر على رؤية الأشياء بمنظور جديد؛
- ✓ الصانع أو المركب: هؤلاء القادة لديهم القدرة على استيعاب الصورة الكاملة ويدمجون مكوناتهم بطرق إبداعية؛
- ✓ نمط الشريك: هذا النوع يتبنى بشكل عالي الإدارة بروح الفريق؛
- ✓ نمط المحامي: وهم الذين يهتمون بتطوير أنفسهم وهم قادرون على تحمل مسؤولياتهم؛
- ✓ النمط المستقبلي: وهذا النمط الأكثر سحرا وفتنة، ويسهل الاتصال معهم وهم متفائلون؛
- ✓ النمط الدبلوماسي اللبق: يتصف بالهدوء والتطور الجيد.¹

¹ مريم ارفيس، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تم التعرف أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الافراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم وبنبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع، كما أن للقيادة عدة مبادئ وخصائص ومهارات يجب إتباعها واللجوء إليها من أجل تحقيق القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه قدراتهم بشكل كامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي

للإبداع الإداري

المؤلف: الأستاذة

تمهيد

القيادة الإدارية عملية مستمرة تعني بالعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، والتي بواسطتها يمكن للقائد أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه ، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته ، وفي ظل البيئة المتغيرة والشديدة التنافس أصبح الإبداع مطلبا ملحا ومهما لهذه المؤسسات باعتبارها تسعى إلى التميز في الأداء ، والمحافظة على استمراريته ومن هنا كان لزاما على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على توفير البيئة الإبداعية الملائمة والوسائل اللازمة لتحفيز العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية.

وفي ظل توضيح دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

1. ماهية الإبداع الإداري

2. القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الابداع الإداري

يعتبر الابداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق التطور والازدهار ومواكبة العصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة، لذا أصبح من المهم لدى قادة المنظمات تشجيع الابداع وتنميته لدى الأفراد، لذلك خصصنا هذا المبحث للتطرق إلى أهم الأساسيات حول مفهوم الابداع الإداري والتي تتمثل في: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري، عناصر ودوافع الابداع الإداري، خصائص ومراحل الابداع الإداري، مستويات، نظريات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه.

1. مفهوم وأهمية الابداع الإداري

ينقسم هذا العنصر بدوره إلى قسمين:

1.1 تعريف الابداع الإداري

ويمكن تعريف الابداع الإداري من خلال:

1.1.1 الابداع في اللغة

الإبداع كما جاء في لسان العرب من "بدع يبدعه بدعا وابتدعه أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد".

يقول تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" سورة البقرة آية (118) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: هو "استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف"¹.

2.1.1 الابداع اصطلاحا

نقصد بالإبداع "مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم"².

¹ توفيق العطية توفيق العجلة، "الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص10.

² عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، عمان، الاردن، ص19.

ويمكن القول أيضا أن "الإبداع نشاط بشري، يمثل نتيجة لتفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموعة من القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية تأتي عبر مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، كما أن هذا العمل يتميز بأكبر قدر من التجديد والخروج عن المألوف ويسهم في حل المشكلات التي تعترض سبيل أداء الفرد لعمله، وهذا الإبداع له القدرة على التركيز لفترات طويلة، ويمكن تنميته وتطويره".¹

كما يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب إبداعي أكثر وبطريقة غير مألوفة في التفكير".²

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإبداع الإداري "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين" وفي نفس السياق عرف أيضا بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"³

2.1 أهمية الإبداع الإداري

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لما له من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية.

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:⁴

✓ حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛

¹ قتال عبد العزيز، راهم فريد، "الهيكلة التنظيمية وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، جامعة تبسة، 2020/11/16، تبسة، الجزائر، ص 360.

² جزيري لمياء، بديسي فهيمة، "الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2018/02/19، قسنطينة، الجزائر، ص 231.

³ محمد داود، "إدارة التميز والابداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، عمان، الاردن، ص 9.

⁴ عبدالله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري

- ✓ يزيد الابداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛
- ✓ يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة؛
- ✓ يساعد الابداع في تحقيق الذات والشعور بإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاههم وسلوكهم؛
- ✓ يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين؛
- ✓ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية؛
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم؛
- ✓ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
- ✓ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة؛
- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.¹

2. عناصر ودوافع الابداع الإداري

تناولنا في هذا العنصر ما يلي:

1.2 عناصر الإبداع الإداري

إن للقدرة الإبداعية عناصر ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه

¹ توفيق العطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة، المخاطرة، الخروج عن المألوف ويمكن تقديم هذه العناصر على النحو التالي:

1.2.1 الأصالة

يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ويعرفها " بلسك " بأنها إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالنفوذ والعمق وان يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف.

وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

✓ أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها؛

✓ أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة أي انه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة ومدى خروجها عن المستوى التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

2.2.1 الحساسية للمشكلات

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة.¹

3.2.1 المرونة

¹ عنان الجعبري، " دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل"، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 18-19.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري

يقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

✓ المرونة التكيفية يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر بها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً؛

✓ مرونة إنتاج عدة أفكار بالمواقف غير المقيدة والتي تتسم أيضاً بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.

وميز كيرتون (Kirton) بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين، بأن الشخص المتكيف يميل إلى إنجاز الأعمال في الوضع الراهن بطريقة أفضل ضمن إطار معطيات التغيير من حولهم، أما الشخص المبدع يميل إلى إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن وخارج إطار معطيات التغيير من حولهم، أي أنه يقوم بإحداث التغييرات.

4.2.1 القدرة على التحليل

ويقصد بها إنتاج إبداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

5.2.1 الطلاقة

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:¹

✓ الطلاقة الفكرية: السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار؛

✓ طلاقة الكلمات: سرعة استحضار الكلمات، والوحدات التعبيرية بصورة تدعم التفكير؛

✓ طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

¹ عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن أهمية الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري تكمن فيما يقدمه المبدع من اقتراحات وأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي.¹

6.2.1 المخاطرة

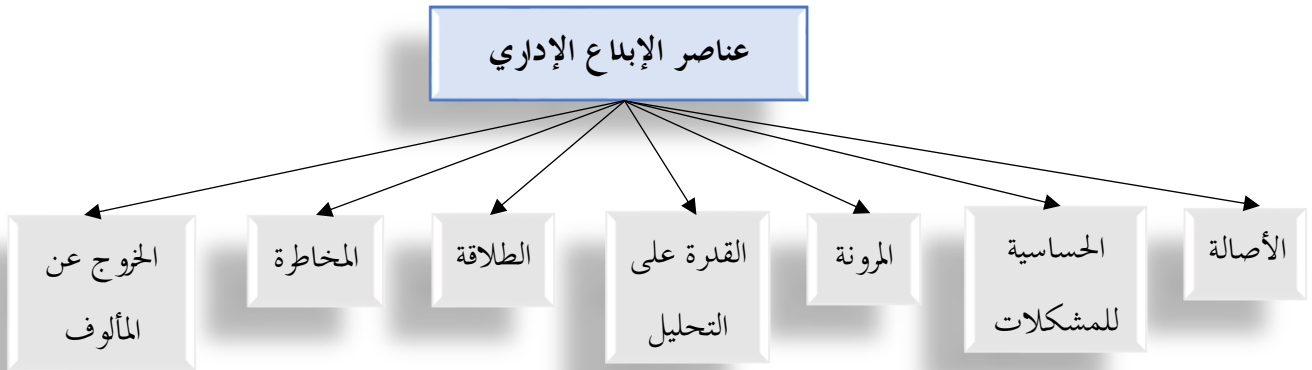
يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7.2.1 الخروج عن المألوف

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.²

ويمكن توضيح عناصر الإبداع الإداري في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح عناصر الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عنان الجعبري، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل"، رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009،

¹ عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² عاطف عوض، "أثر تطبيق الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، جامعة القلمون الخاصة، 2013، دير عطية، سوريا، ص 209.

عاطف عوض، "أثر تطبيق الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، جامعة القلمون الخاصة، 2013، دير عطية، سوريا.

2.2 دوافع الإبداع الإداري

تصنف هذه الدوافع إلى:¹

1.2.2 الدوافع الذاتية (الداخلية)

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة؛
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- ✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- ✓ الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2.2.2 الدوافع البيئية (الخارجية)

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة؛
- ✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع؛
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- ✓ أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرات الإبداعية.

3.2.2 دوافع مادية ومعنوية

- ✓ الحصول على مكافآت مالية؛
- ✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة؛
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛

¹ خلف زهرة، "دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، جامعة خميس مليانة، 2017، ص

✓ أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

4.2.2 دوافع خاصة بالعمل الإبداعي :

يقول شارلي شابلن: "على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار".¹

3. خصائص ومراحل الإبداع الإداري:

ينقسم هذا العنصر بدوره إلى قسمين:

1.3 خصائص الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري العديد من الخصائص تميزه عن غيره نذكر منها:²

- ✓ الانفتاح نحو التغيير؛
- ✓ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية؛
- ✓ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها؛
- ✓ الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية؛
- ✓ احترام اختيارات الغير؛
- ✓ الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة؛
- ✓ تقدير إنجازات الآخرين؛
- ✓ التوجه نحو المستقبل؛
- ✓ الابداع عباره عن منتج ملموس او عمليه او اجراء داخل المؤسسة؛
- ✓ لا بد ان يمثل الابداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه جماعه عمل، اداره معينه او المؤسسة ككل حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه؛
- ✓ يجب على الابداع ان يكون مقصودا وليس عارضا؛
- ✓ من صفات الابداع ان لا يكون روتيني؛

¹ نفس المرجع السابق.

² نجاح خلفيات، "مدير المدرسة القائد"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص70.

- ✓ يهدف الإبداع حتما إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو لبعض فروعها أو حتى للمجتمع ككل؛
- ✓ لا بد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده فاذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله ولم يكن له أثر ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر ذلك من قبيل الإبداع.¹

2.3 مراحل الإبداع الإداري

هناك العديد من النماذج المقترحة من الكتاب والباحثين التي تناولت مراحل الإبداع الإداري منها:

1.2.3 الاعداد (preparation)

وتتضمن الفترة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، لتمكين الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2.2.3 التركيز (concentration)

وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتماماته وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3.2.3 الاحتضان (Incubation)

وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4.2.3 الإلهام (Illumination)

بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5.2.3 التحقق (Vérification)

إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

أما (Shtein) فيرى أن مراحل الإبداع الإداري تتألف من:

6.2.3 مرحلة الاعداد (Preparation Stage)

¹ أحمد بن يحي ربيع، "المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، محلة التنمية والاقتصاد التطبيقي"، المجلد 3، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 206.

تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات بعد الاحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.¹

7.2.3 مرحلة الاختمار (Incubation Stage)

تشهد عمليات التفاعل والتدخل والترابط وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها، أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة توليد الحلول وبدائلها.

8.2.3 مرحلة الظهور (Illumination Stage)

تتجسد في هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

9.2.3 مرحلة التحقق (Vérification Stage)

تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبلاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها، ويقدم المبدع الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الابداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.²

4. مستويات، نظريات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه

درسنا في هذا العنصر ما يلي:

1.4 مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

1.1.4 الإبداع الفردي (الذاتي)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة³

¹ حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعلم التقني"، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2013/2/26، ص29.

² حمزة محمد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

³ بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 125.

والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

✓ مؤشرات الأفراد المبدعين

- توليد عدد كبير من الأفكار؛
- المرونة في التفكير؛
- الرؤية العميقة والثابتة؛
- الأصالة الفكرية؛
- استنتاج العلاقات بين الأشياء.

✓ خصائص المديرين المحفزين للإبداع

- الاستعداد للتعامل مع المخاطر؛
- الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير مكتملة؛
- الاتصال الفعال مع الآخرين؛
- تجاهل الأخطاء القديمة؛
- القدرة على صنع قرارات سريعة وصحيحة.

2.1.4 الإبداع الجماعي

يعرف الإبداع الجماعي بأنه "العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولات إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت".

وهو كذلك "الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل".

✓ أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل؛
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد؛
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

✓ مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي¹

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

يتطلب العمل الجماعي الالتزام بأربع مراحل عملية هي:

- مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل؛
- مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها؛
- مرحلة تحديد الأهداف والأدوار؛
- مرحلة وضع قواعد ومعايير العمل؛
- مرحلة الأداء.

3.1.4 الإبداع على مستوى المنظمة

يعرف على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمة التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.

كما تم تعريفه بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة"

✓ مداخل الإبداع على مستوى المنظمة

- الإبداعات الطارئة؛
- الإبداعات المتبناة؛
- الإبداعات المفروضة؛
- حل المشكلات.

✓ مؤشرات الإبداع التنظيمي¹

- وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين؛
- تكوين وانتشار (حلقات الإبداع)؛

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

- وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية؛
- توافر الخدمات؛
- ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

2.4 نظريات الإبداع الإداري

طرح عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة العديد من الأفكار التي أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للإبداع الإداري، واستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات هي:

1.2.4 نظرية مارش وسيمون (March and Simon, 1958)

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية).

2.2.4 نظرية برنز وستولكر (Burns and Stalker, 1961)

وكان أول من أكثر على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات السريعة، كما أن النمط يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3.2.4 نظرية ويلسن (Wilson 1966)

بين ويلسن عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)¹

¹ إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2007، ص22.

وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهمات المختلفة ازدادت المهمات الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4.2.4 نظرية هيج واينكن (Hage and Aiken, 1970)

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدث مراحل الإبداع كالاتي:

- ✓ مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and Simon)؛
- ✓ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- ✓ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

5.2.4 نظرية أسبورن:

لقد اعتقد " أسبورن " أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة، هو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة، والجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات:

- ✓ إيجاد المشكلة؛
- ✓ إيجاد الحقائق؛
- ✓ إيجاد الأفكار؛
- ✓ إيجاد الحل؛
- ✓ قبول الحل.

6.2.4 نظرية التحليل النفسي: ¹

¹ إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار " فرويد "، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

7.2.4 نظرية جالتون:

في حين أن " فرنسيس جالتون " يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة حيث ربط في دراسته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

8.2.4 النظرية العبقرية:

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إيجاء بغض النظر عما أنجز سابقا وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة فجأة، ولم يركز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته السابقة.¹

3.4 العوامل المؤثرة في الابداع الإداري

يتأثر الإبداع سلباً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، ويمكن تصنيف المعوقات إلى المجالات التالية:

1.3.4 المعوقات الذاتية

وهي المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل:²

✓ **المعوقات العقلية:** وتتمثل في إتباع أساليب التفكير النمطي، والميل إلى المجازاة، وغياب القدرة على التصور،

وضعف القدرات الإدراكية، والرؤية الخاطئة للأشياء، ودعم مدخل الحل الوحيد للمشكلة؛

✓ **المعوقات الانفعالية:** وهي التي تتعلق بانفعالات الفرد كالخوف، والتردد، وضعف الثقة بالنفس، وعدم

القدرة على تحمل المسؤولية، أو الحماس المفرط، إذ تعمل هذه المعوقات على تقييد الإبداع وخموله؛

¹ إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² هيثم محمد العطار، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012/2011، ص ص 42-43.

✓ **المعوقات الدافعية:** وهي التي تؤثر على الرغبة الداخلية للفرد وتحد منها وقد تؤدي إلى الإحجام، ومنها: قلة التحدي، وغياب روح المبادرة، وضعف الحساسية للمشكلات، وانعدام الرغبة بالتجديد، وغياب الحافز، وقلة التشجيع أو التثبيط من قبل البيئة المحيطة؛

✓ **المعوقات التنظيمية:** وهي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحويل دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها، ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثلة في: مقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرّي بالقوانين، وازدواجية المعايير، وعدم كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية العالية، وعدم توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، وغيرها الكثير¹.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسة

لقد أصبحت القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع اليوم مطلب ضروري للمؤسسات وذلك لمواجهة التحديات والتهديدات التي تعصف في البيئة التنظيمية المعاصرة لتخرج من الدور التقليدي إلى إطار عريض أشمل، وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، ولقد تم تفسير أكثر حول القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسة قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية: العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسة، تعريف القيادة الإبداعية وخصائص القائد المبدع، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المؤسسة، دور الإبداع في تطوير المؤسسة.

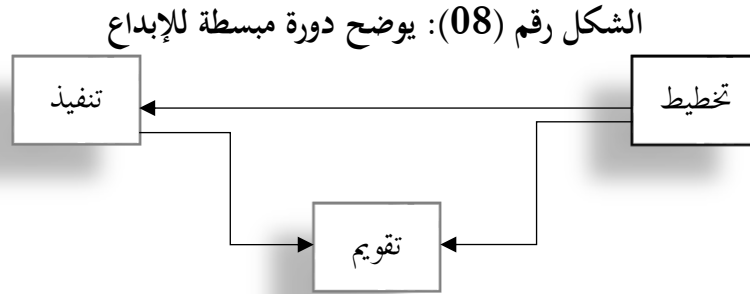
1. العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع في المؤسسة

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل، وكما مر بنا آنفاً أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي، فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة.

¹ هيثم محمد العطار، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري

المدير القائد كي ينجح باعتباره (قائداً) في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره (مديراً) وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره (مواطناً) فعليه اعتماد مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي:¹



المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، يعقوبة، العراق، 2011، ص 310.

نلاحظ من الشكل أن التخطيط هو أساس النجاح وبدائته وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بنظر الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويظهر الجدول الآتي أهم هذه الأهداف:

الجدول رقم (04): يبين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع

أهداف الفرد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
1. الشعور بالإشباع؛	1. تحقيق الأهداف؛	1. تكافؤ الفرص؛
2. الارتقاء بالمعيشة؛	2. الاستخدام الأمثل للموارد؛	2. تحقيق الرفاه للمجتمع؛
3. الانتماء للعمل؛	3. تنمية التطور؛	3. حماية الأفراد والبيئة؛
4. المشاركة في الإدارة؛	4. استثمار الابتكار؛	4. نمو الاقتصاد العام؛
5. حرية الإرادة.	5. تطور مستمر.	5. الارتقاء بالمجتمع.

المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، يعقوبة، العراق، 2011، ص 311.

¹ محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، يعقوبة، العراق، 2011، ص 310.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري

وهنا تظهر حالة القيادة الإدارية المبدعة من خلال تبني النمط والاستراتيجية التي تلائم الظروف السائدة في منظمته والتحوط من المستقبل جاعلاً هدفه الانتهاج (كماً ونوعاً) من خلال عنايته بعامله وهو ما يطلق عليه¹ (معادلة العمل)، ومن خلال الطرح السابق تتأكد أهمية الإبداع الإداري للمنظمات وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وهنا يستدعي ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها:

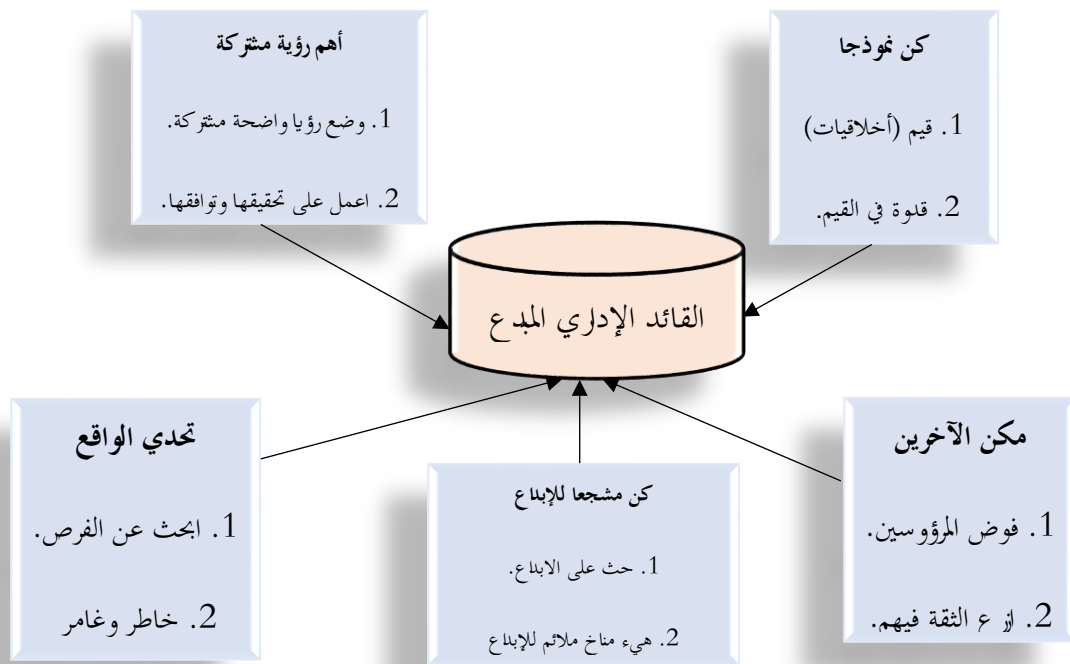
✓ تفويض السلطات لمروسيهم؛

✓ زرع الثقة بمروسيهم وقدراتهم؛

✓ تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة.

وهذا ما يسعى البحث الحالي لطرحه وتوصيله للإفادة منه بطريقة علمية وموضوعية وللحصول على (القادة الإداريين المبدعين) الذين لا يكتفون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة عندهم، بل يحفزهم السعي المستمر في إيجاد أفضل الطرائق في العمل والإبداع للمساهمة في تحقيق الهدف الأشمل ورفع وعي القادة والمرؤوسين والمنظمة ككل على حد سواء وقد ذكر العلماء انموذجا وصفيا للقائد الإداري المبدع، إذ طرحوا خمس صفات توصل الى القائد الإداري المبدع وكما موضح بالشكل الآتي:²

الشكل رقم (09): يوضح النموذج الوصفي السلوكي لصفات القائد الإداري المبدع



¹ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص 312.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإبداع الإداري

المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، يعقوبة، العراق، 2011، ص 312.

ومما سبق نخلص إلى إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقيادة الإبداعية لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرها يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل.¹

2. تعريف القيادة الإبداعية وخصائص القائد المبدع

ينقسم هذا العنصر بدوره إلى:

2.1. تعريف القيادة الإبداعية

يمكن تقديم عدة تعاريف للقيادة الإبداعية كالآتي:

القيادة الإبداعية تعرف على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط الايجابي الذي يقوم به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

القيادة الإبداعية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد الإداري الذي يستطيع عادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.²

¹ نهي عواد رشيد ساعد، "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، قسم الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2016، ص41.

² احمد محمد ادمو، "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016م، ص14.

2.2 خصائص القائد المبدع

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها لتحقيق الابداع بالمؤسسة ونجد من بينها الخصائص التي يبرزها الجدول كما يلي:

الجدول رقم (05): يبين خصائص القائد المبدع

الخصائص القيادية	القائد المبدع
التعلم	يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات، يتفاعل مع مجموعات العمل والموظفين؛
الاستماع	يستمع جيدا لجميع الأفكار؛
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب جيد؛
التفاعل مع العاملين	يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل؛
التفاعل مع الموردین	طلب المشاركة في وضع حلول إبداعية؛
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى؛
توفر التغذية الراجعة	كافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجار؛
السلوك	يقدم نفسه كقدوة وكشخص نشيط، متحمس وإيجابي من خلال عمله.

المصدر: رزيق حنان، "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريش"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص 66.

يتضح إذن أنه هناك عدة خصائص تميز القائد المبدع، وهذه المميزات العديدة للقيادة تكون طبقا لعملية الإبداع وسرد الأساليب المناسبة للقائد المبدع، فالعاملون دائما ما يفعلون ما يفعله القائد وليس كما يريدونهم ونجد خصائص أخرى وهي:¹

- ✓ دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع؛
- ✓ لديه درجة عالية من الإدراك لجوانب القصور والعيوب الموجودة بالمؤسسة؛
- ✓ قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدها بدقة؛

¹ رزيق حنان، "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريش"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص 66.

- ✓ يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات؛
- ✓ لديه أصل في التفكير وعدم التقليد؛
- ✓ منفتح العقل على كل الخيارات التي تتاح له؛
- ✓ يهتم بالمعاني وله وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها؛
- ✓ واثق بنفسه، مؤمن بقدراته وبدون غرور؛
- ✓ قادر على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر ولا يخضع لما هو كائن؛
- ✓ مواجهة التحديات ولديه إصرار على تجاوز الصعوبات؛
- ✓ مستقل بالرأي ولا يؤثر فيه الآخرون؛
- ✓ متحمس لأفكاره ويبدل جهدا ووقتا لتحقيقها؛
- ✓ لديه قدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها، وليس غريبا أن يصرف القائد وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها؛
- ✓ ثقة القائد بنفسه وكذا بالآخرين، فهو لا يستسلم بسهولة إذا ما توقع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده؛
- ✓ القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الفضول والبحث عن حل لها؛
- ✓ القدرة على التجريب والتكيف والتجديد، فهو يشك بما يؤمن به الناس على أنه مسلمات، ولا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق؛
- ✓ القائد المبدع هو منفتح ويتفاعل مع الآخرين ويتبادل الأفكار والآراء مع الزملاء.¹

3. دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المؤسسة:

عن مالك بن نبي: " لا يقاس غني يجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار "، على هذا الأساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة بداخل مواردها البشرية وتطوير وتنمية المهارات الإبداعية لديهم مما يساهم في نمو المؤسسة.²

¹ رزيق حنان، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

² حياة عبد الباقي، عبد العزيز عبدوس، مرجع سبق ذكره، ص 275.

ويوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل القائد لتشجيع وتنمية الإبداع في المؤسسة، من أهمها ما يلي:

1.3 تهيئة المناخ الملائم للإبداع

ترتكز عملية الإبداع على تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، وجعله من بين قيمها وإستراتيجيتها الخاصة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيرا المرؤوسين على الإبداع، ومن بين خصائص الجو الإبداعي الملائم ما يلي:

- ✓ فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة؛
- ✓ توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد؛
- ✓ إتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذها؛
- ✓ إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها؛
- ✓ توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية (قيادة ديمقراطية).

2.3 الاستغلال الأمثل لأساليب الإبداع

من خلال الاعتماد على الطرق التالية:

- ✓ حلقات الجودة بحيث يتم اجتماع مجموعة من العاملين المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها؛
- ✓ إدارة الجودة الكلية هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسئولون عن تحقيقه، بالإضافة لأسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الاسمية، أسلوب دلفي وغيرها من الأساليب.

3.3 تدريب الأفراد على الإبداع

يمثل التدريب عامل أساسي في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين، بغية مساعدتهم لعملية الإبداع ودعم قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، ويهتم التدريب بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير، وتمثل فيما يلي: ¹

¹ حياة عبد الباقي، عبد العزيز عبدوس، مرجع سبق ذكره، ص 276.

- ✓ تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم؛
- ✓ زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل؛
- ✓ إتاحة فرصة للاستكشاف والتجديد.

4.3 بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية

نظراً لاعتبار منظمات العصر الحالي الإبداع كوسيلة لمواكبة التحديات القائمة على المنافسة الشديدة ، فإن عليها العمل على خلق ثقافة جديدة تيسر وتدعم وتشجع الإبداع ، ويظهر دور القائد من خلال بذل الجهد الكبير لكي تصبح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر، وذلك من خلال إفساح المجال لسلوكيات العاملين بممارسة العمل الإبداعي دون خوف من تحمل المخاطر وتوفير لهم نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وتعزيز السلوكيات بالتمكين والتحفيز ، وغرس الدافعية للإبداع وحسن التقدير والمكافآت التي تشمل زيادة على الجانب المادي، الترقيات والثناء من قبل المدير القائد، إضافة إلى الاعتراف بالمبدعين، وإضافة ل ما سبق يمكن الاعتماد على ما يلي :

- ✓ تعليم المرؤوسين نظام الكايزن (KAISEN) أي التحسين المستمر، والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين عليها تجنب المعوقات التنظيمية التالية:

- العمل على حفظ استقرار الوضع الاجتماعي وتجنب خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير؛
 - عدم الرغبة في التغيير بسبب التكاليف التي قد يفرضها؛
 - بقاء وجود الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما صاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.
- وقد أضيف بعض المعوقات الأخرى وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتياد على الأساليب المألوفة، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.¹

¹ حياة عبد الباقي، عبد العزيز عبدوس، مرجع سبق ذكره، ص 278.

4. دور الإبداع في تطوير المؤسسة

يسمح الإبداع في المؤسسة إلى زيادة قدرتها على مواجهة تحديات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، في هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي:

4.1 تحسين أداء المؤسسة

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث و التطوير و استخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و قد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا و اليابان و أمريكا الشمالية، أن ر هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي و الإبداع التكنولوجي ، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية و أرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج و العمليات .

4.2 تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا ل طرح المبادرات و ظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد تقديم منتجات متميزة.

4.3 تدعيم تنافسية المؤسسة

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.¹

¹ دباحي يمينة، بوران سمية، "دور الإبداع في تميز المؤسسات"، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع حول تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع والتحديات، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة مستغانم، الجزائر، ص 10.

4.4 مواكبة التطور التكنولوجي

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.

5.4 تحقيق التميز والريادة

إن الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد المؤسسات على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق، بحيث يتجلى الإبداع الريادي في:

- ✓ الإبداع الجري وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛
- ✓ الإبداع الداخلي الجديد ويتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق. الإبداع التخصصي ويتم في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى طموح دون المطلوب؛
- ✓ الإبداع العالمي الجديد ويتمثل في استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.¹

¹ دباحي يمينة، بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن القيادة في كل المستويات ضرورية لتوليد الإبداع والابتكار في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الإبداع وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج ملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو الجزئي لها.

كما تطرقنا إلى دور الإبداع في تطوير المؤسسة وذلك من خلال تحسين أداء المؤسسة، تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة، تدعيم التنافسية

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تناولنا في الجزء النظري من الدراسة المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري والعلاقة التي تربط بينهما، تطرقنا في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على مؤسسة لمناجم الفوسفات (SOMIPHOS) من خلال طرح تقديم عام للمؤسسة، هيكلها التنظيمي، طبيعة نشاطها وأهدافها ثم مواصفات (ISO) المعتمدة.

بالإضافة إلى ذلك حاولنا الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من أجل محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بدور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة، والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة.

وذلك من خلال مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

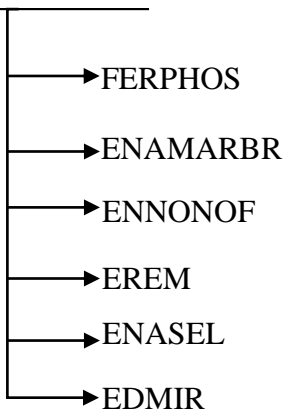
المبحث الأول: تقديم حول شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية ونظرا لاحتلالها المرتبة الأولى على المستوى الوطني في القطاع المنجمي. حيث حققت المؤسسة الوطنية للمناجم الفوسفات نتائج هامة على المستوى المحلي والدولي من خلال عملها على تحسين وتطوير منتجاتها ومساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني، وبناء على ذلك قسمنا هذا المبحث إلى أربع عناصر أساسية تتمثل في لمحة عن تطور مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، أهداف مؤسسة (SOMIPHOS) وطبيعة نشاطها وأخيرا مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف مؤسسة (SOMIPHOS)

1. لمحة عن تطور مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

بعد استقلال الجزائر تم تأميم المناجم في 06 ماي 1966، والذي نشأ من خلال مؤسسة الابحاث المنجمية (SONAREM)، والتي كانت مهمتها الاشراف على البحث واستخراج الثروات المعدنية في كافة أنحاء الوطن. واستمرت هذه المؤسسة في العمل الى غاية تاريخ 16 جويلية 1983 الذي عرفت فيه هي الأخرى اعادة هيكلة بموجب المرسوم رقم 83-441، نتيجة لصعوبة تسييرها بسبب كبر حجمها وكثرة عمالها وتفاقم أعبائها، لذلك تم تفكيكها لتتفرع الى ست مؤسسات أساسية، ومن بينها وأهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS)، والتي كان من مهامها: البحث المنجمي، الانتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع المنتوجات المنجمية من حديد وفوسفات وبوزيلان في حالتهم الطبيعية او بعد التحويل داخل التراب الوطني او خارجه.

SONAREM



- ✓ المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات تبسة؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للخام سكيكدة؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للمواد غير الحديدية الجزائر؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية بومرداس؛
- ✓ المؤسسة الوطنية للملح قسنطينة؛
- ✓ المؤسسة الدراسات الهندسية والمنجمية الجزائر.

وفي إطار الاصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة، أصدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 88-01 في 12/01/1988، والذي تنتقل بموجبه هذه الأخيرة من التسيير المركزي الى مبدأ الاستقلالية، لتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري واقتصاد السوق، لذا تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات (FERPHOS) وبالضبط في 22 ماي 1990 الى شركة ذات أسهم تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم.

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأسمالها أبرمت المؤسسة أول شراكة مع مجموعة LNM الهندية للعدانة تم بموجبه دخول هذه الأخيرة كشريك في منجمي بوخضرة والونزة الواقعين بولاية تبسة بنسبة % 70 لها وبنسبة 30 % لمؤسسة (FERPHOS) ليصبح بذلك تسيير المنجمين تابع للشركة الهندية.

1.1 تقديم عام لمؤسسة (SOMIPHOS)

مؤسسة (SOMIPHOS) مؤسسة منجمية نشأت إثر اعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والفسفات (FERPHOS) وتأسست بموجب عقد توثيقي بتاريخ 25/01/2005 تحت رقم 05/154.

وتعتبر شركة ذات أسهم وهي فرع من فروع فرغوس مجموعة برأس مال اجتماعي يقدر بـ 16.000.000.000 دج، يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمان الدولة (SGP.SOMINES).

يتواجد مقرها الاجتماعي للمؤسسة بالمديرية العامة لولاية تبسة مع الاشارة ان للمهام الاساسية التي وجدت في أجلها شركة مناجم الفوسفات هيا النشاطات المنجمية التي هي اساس العمل والانتاج وتتلخص في استغلال بدرجة اولى وهي استخراج الثروات الطبيعية " الفوسفات " وتسويقها للسوق الخارجية عبر ميناء عنابة.

شركة مناجم الفوسفات تشغل حاليا 1820 عامل مسجل عند تاريخ 31/12/2008 من بينهم 12.54 % من الإطارات، ومن بين أهم الانجازات التي تتوفر عليها المؤسسة نجد مركز جبل العنق DO ووحدة المنشآت المينائية (IPA Annaba) وكذلك مركز الأبحاث والتطوير (cerao) تبسة.

1.1.1 شركات المنشآت المينائية بعنابة

تقع الوحدة بمحاذاة ميناء عنابة بمساحة تقدر بـ 81.958.75 م² منها 29.081.25 م² عبارة عن بناءات كلها متواجدة بالرصيف الجنوبي للميناء.

تحتوي الشركة على رجاكتين (portiques) واحدة على الرصيف رقم 17 والأخرى على الرصيف 19 وهذا ما يعطي القدر للشركة باستقبال وشحن باخرتين في نفس الوقت الا ان قدرة الرصيفين تختلف حسب عمق قاع الميناء

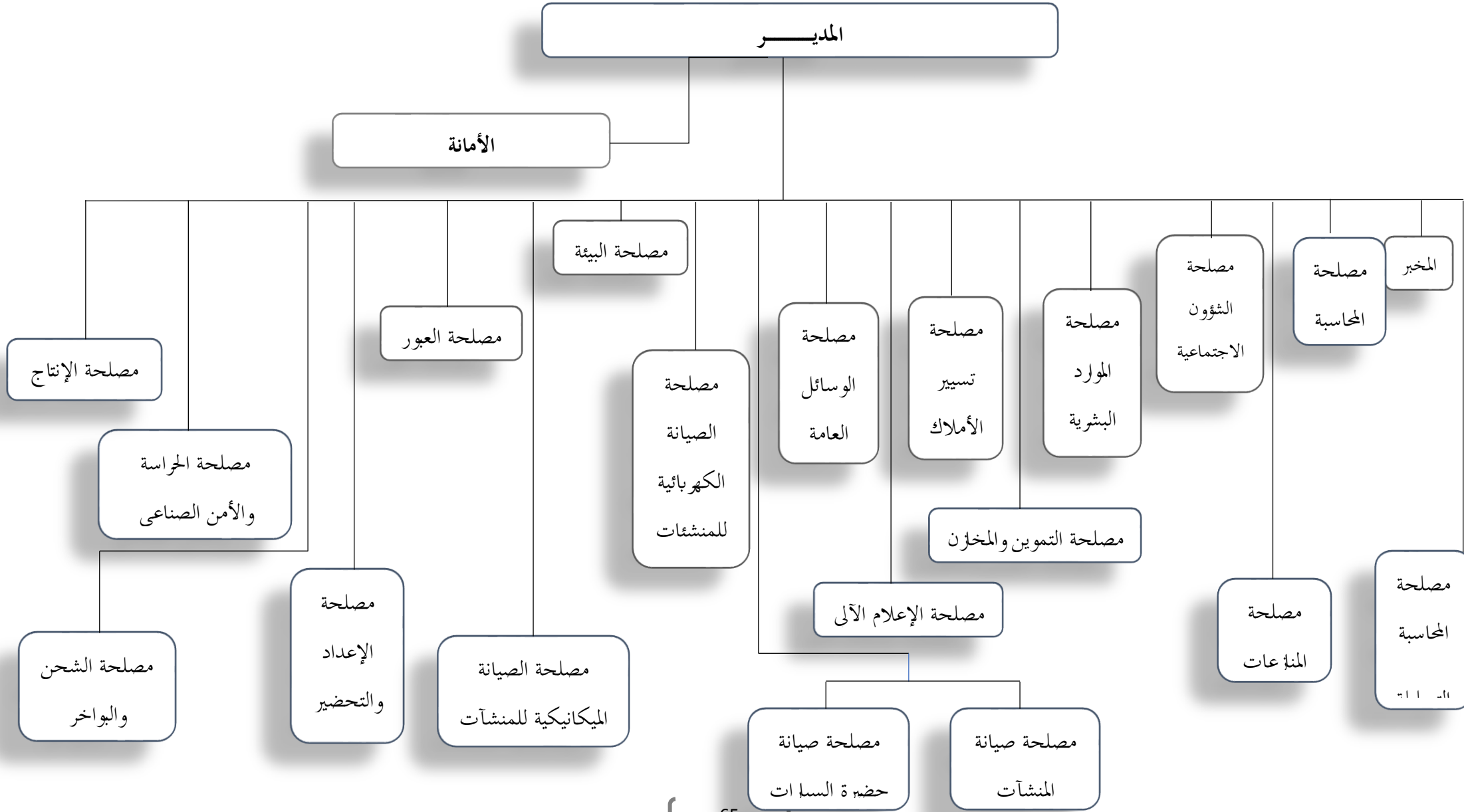
ففي الرصيف 19 يبلغ 08 أمتار فقط مما يجعله لا يستقبل الا البواخر الصغيرة التي لا تتعدى حمولتها 20 ألف طن فقط على عكس الرصيف 17 الذي يبلغ قاع البحر فيه 13 متر مما يسمح باستقبال وشحن بواخر تصل حمولتها ل 50.000 طن، وتحتوي المنشأة على قدرة تخزين حوالي 120.000 طن موزعة على 08 مناطق تخزين تعتبر حيز كافية خاصة مع ضعف النقل والبرامج المسطرة للتصدير الذي حددته المؤسسة ب 02 مليون طن لهذا العام وهي تحديات تعمل المؤسسة على التخلص منها من خلال العديد من الخطوات التي قامت بها المؤسسة وكمثال على ذلك تعاقدتها مع احدى الشركات الوطنية الجزائرية لبناء العديد من عربات السكة الحديدية لتعريض العربات التي أصبحت غير صالحة وكذلك التقليل من ضياع المنتج الذي تحدته تلك العربات القديمة .

2. الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

أصبحت مؤسسة مناجم الفوسفات بعد استقلاليتها المالية والقانونية الناتجة عن اعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتميز بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما، وسلطة كاملة في اتخاذ القرار، كما تتعامل مع باقي الفروع التي استقلت أيضا معها، وكأنها متعامل خارجي.

حيث يمثل الهيكل التنظيمي للشركة مختلف الوحدات الاستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالشركة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهيكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير، والشكل رقم 09 يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.

الشكل رقم (10): يبين الهيكل التنظيمي لشركة (SOMIPHOS)



ويوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي لجميع مناصب الشركة ويمكن حصرها في:

- **المدير:** يتمثل دور المدير في الإشراف على سير الأعمال اليومية والروتينية في الشركة، توفير الإدارة المباشرة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين في الشركة، إشراك موظفي الشركة في عمليات التخطيط الاستراتيجية الواسعة الإشراف على عمليات التوظيف وكذلك على برامج تطوير المواهب.
- **الأمانة:** هي الدائرة التي تؤدي مهامها الإدارية المركزية أو السكرتارية العامة.
- **المخبر:** يهتم بتحليل مادة الفوسفات الخام والتأكد من مدى جودتها.
- **مصلحة المحاسبة:** تعمل على تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية إضافة إلى تحضير الميزانية والتدقيق ومراجعة الفواتير.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تتمثل مهامها بمراعاة كل الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالعمال مثل: تهيئ الالتزامات والحوالات المتعلقة بصرف رواتب الموظفين، القيام بالإجراءات التعويضية المتعلقة بتعويض العائلية للموظفين والمهام.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر المصلحة الرئيسية في المؤسسة والقلب النابض لها، تهتم بكل ما هو متعلق بالعمال من الرواتب، العطل، ملفات العمال، وكذا توفر لهم البيئة الملائمة للعمل.
- **مصلحة تسيير الأملاك:** تهتم بتسيير أملاك المؤسسة ومعداتها من شاحنات، بواخر، ... الخ.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تحفظ فيها كل الوسائل العامة للمؤسسة.
- **مصلحة الصيانة الكهربائية للمنشآت:** تضم طاقم أفراد ذوي خبرات في مجال الصيانة حيث يتم استدعائهم في حالة وجود خلل في المنشآت.
- **مصلحة البيئة:** حيث أن شركة (SOMIPHOS) متحصلة على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000 وإصدار 2007 لحماية البيئة مما يعني أنها تقوم بحماية البيئة من مادة الفوسفات الخام وكذلك تستخرج منه الأسمدة الطبيعية وتمنحها لشركة فريتال الواقع مقرها في ميناء عنابة ليتم بعدها تصفيتها وتحويلها للبيع.
- **مصلحة العبور:** تهتم بعبور البواخر من الميناء.
- **مصلحة الإنتاج:** تشرف على مادة الفوسفات من حالتها الأولية إلى غاية تصديرها إلى بلدان أخرى.

- مصلحة المحاسبة التحليلية: تهتم بإعداد ميزانية المؤسسة، تقدير الفواتير، تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية إضافة إلى تحضير الميزانية والتدقيق ومراجعة الفواتير.
- مصلحة المنازعات: تشرف على المنازعات المؤسسة في حالة وجود مقاومة أو تفاوض أو تعارض بين طرفين.
- مصلحة التموين والتخزين: عبارة عن مخزن كبير يحتوي على مادة الفوسفات القادمة من تبسة حيث يتم تخزينها إلى غاية تصفيتها وتصديرها.
- مصلحة الإعلام الآلي: تهتم بمراجعة بيانات المؤسسة.
- مصلحة صيانة المنشآت وصيانة حاضرة السيارات: تهتم بتصليح سيارات ومنشآت المؤسسة.
- مصلحة الحراسة والأمن الصناعي: تشرف على توفير الأمن للموارد البشرية والمادية للمؤسسة حيث لا يمكن لأي شخص العبور دون إحضار وإظهار رخصة موثقة من طرف الأمن سواء كان عامل أو متربص أو حتى مدير المؤسسة.
- مصلحة الشحن والبواخر: تشرف على عملية شحن الفوسفات في حالته النهائية وتصديره إلى بلدان أخرى.

3. أهداف مؤسسة (SOMIPHOS) وطبيعة نشاطها

مؤسسة (SOMIPHOS) تعتبر من المؤسسات الكبرى في مجالها ولها عدة أهداف وأنشطة تتمثل في:

1.3 أهداف مؤسسة (SOMIPHOS)

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات الى تحقيق غايات واهداف أنشأت لأجلها، والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ تطوير وتوسيع قطاع المناجم، وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- ✓ الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
- ✓ كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والمقتنيات الدولية؛
- ✓ تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الانتاجية إلى أعلى درجة؛
- ✓ البحث عن الشراكة الأجنبية؛
- ✓ تنويع المنتجات من أجل تلبية متطلبات السوق الدولية؛

- ✓ إنتاج منتجات ذات مواصفة دولية وهذا ما حققته المؤسسة بحصولها على شهادتي المطابقة (iso 9001) سنة 1996 و (ISO 14001) سنة 2003 وهذا ما يسمح لها بالمنافسة في مجالها؛
- ✓ العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- ✓ رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ✓ العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك بتحقيق اهداف الانتاج من حيث الكمية والجودة.

2.3 طبيعة نشاط مؤسسة (SOMIPHOS)

ترتكز المؤسسة في نشاطاتها الأساسية على:

1.2.3 الأنشطة الانتاجية

تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله الى حمض الفوسفور وكذلك الى الاسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، ولذلك يطلق اسم (BPL) التي تعني (Bom Phosphate Line) بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن الى آخر، وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف علمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعة والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات " مواد التنظيف " والصناعة الصيدلانية، ويمكن التطرق اليها فيما يلي:

- ✓ المنتج المسوق (BPL % 73/75) الذي يعادل 34 % من (P2O5) يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تترع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـ 900 °، ويستخدم هذا النوع اساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية؛
- ✓ المنتج المسوق (BPL % 70/72) الذي يعادل 32 % من (P2O5) يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800 °، ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية؛
- ✓ المنتج المسوق (BPL % 66/68) الذي يعادل 31 % من (P2O5) يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة وإثرائها لزيادة انتاجها؛
- ✓ المنتج المسوق (BPL % 63/65) الذي يعادل 29 % من (P2O5) يطلق على هذا النوع مزبل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة.

أما المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دولياً هي: أن يكون خالي من المغنيزيوم والكاديوم فالزبائن لا يجذونه، نظراً للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون كذلك خالياً من الفلور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

وتمر العملية الإنتاجية بشركة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:

✓ **استخراج الفوسفات:** يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركبات المنجمي بجبل العنق؛

✓ **إغناء ومعالجة الفوسفات:** وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الانتقاء الهوائي.

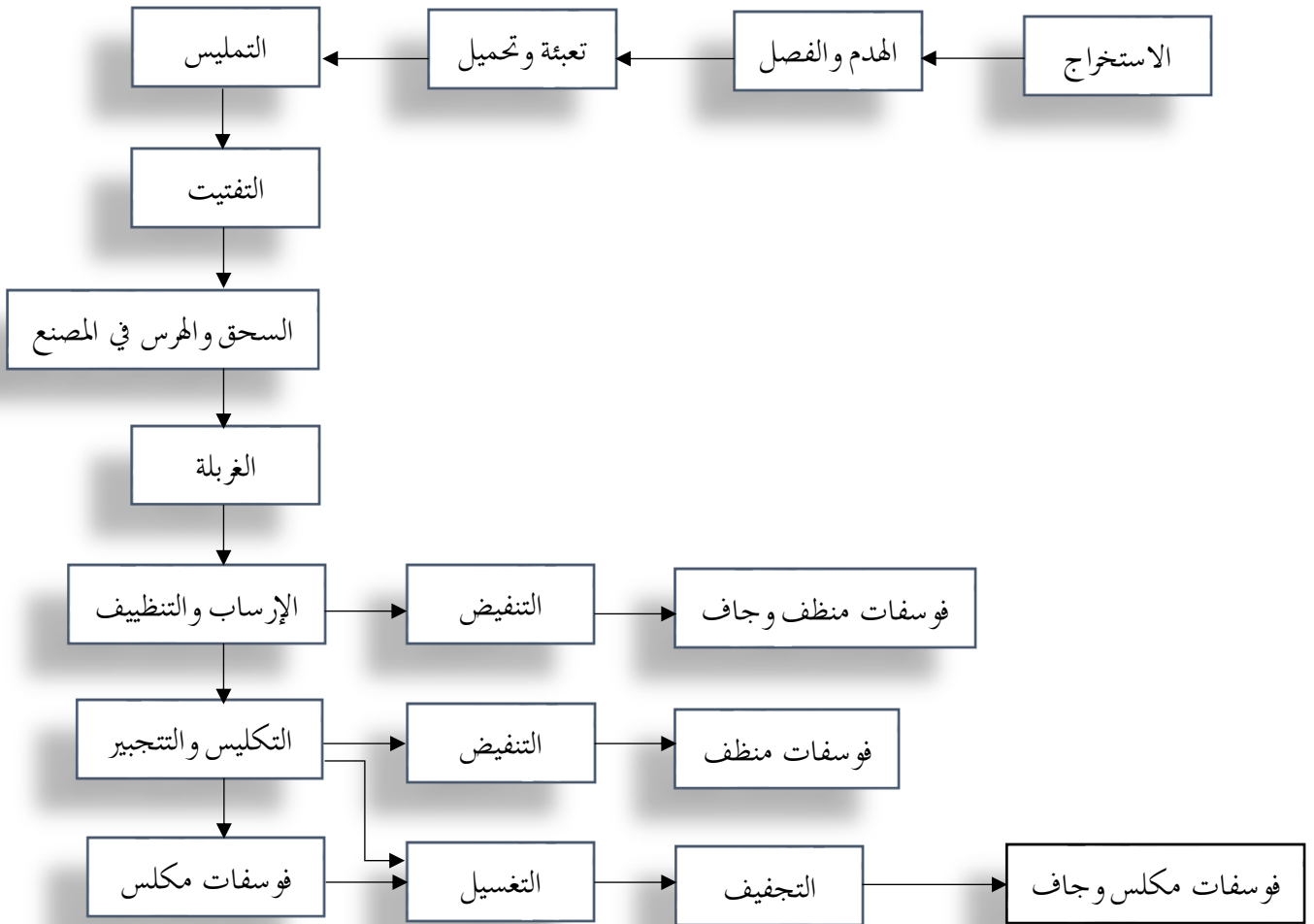
فيتم في المرحلة الأولى استغلال آلة واحدة من نوع جيراتورار (giratoire) ذات متوسط انسياب 900 طن في الساعة من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي المرحلة الثانية يتم الطحن والغرلة أما بالنسبة للمرحلة الثالثة وهي: المعالجة بالطريقة المائية تتم من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، الغسل، والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80 ملم وهي الفقيرة من عنصر (P2O5)، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية دروليفير (Dorlivere) من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات، وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وارجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنوياً من المادة المحمص والمغسولة والمجففة .

أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فتتم من خلالها التجفيف والغرلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 1%، وفي الثانية الغرلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى (Rheum) وعددهم أربعة ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية (Dragon).

أما المرحلة الأخيرة وهي الانتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحصى الدقيقة الفقيرة من مادة

(P2O5) والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

شكل رقم (10): يمثل مراحل العملية الإنتاجية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة.

2.2.3 الأنشطة التجارية

إن من اهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- ✓ التكفل بتحقيق الاجراءات الادارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- ✓ البحث عن الزبائن وايرام الصفقات؛
- ✓ متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- ✓ تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

3.2.3 الأنشطة الخدمية

تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (اجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها).

كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيماويات.

4.2.3 الأنشطة التطويرية

تهدف المؤسسة من خلال نشاطها التطويري الى تقديم منتج متميز ومتطابق للمواصفات الدولية والتي يتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية، كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- ✓ متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- ✓ متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل الاختلالات المطروحة؛
- ✓ تطوير الطاقة الانتاجية للوصول الى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنويا؛
- ✓ السعي من اجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية / الاجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير، وخاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
- ✓ تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي انجزت من اجل تمويل الفوسفات الى اسمدة ومواد اخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستتجسد من خلال البدء في انشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق اهراس.

4. مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف مؤسسة (SOMIPHOS)

تعد مؤسسة (SOMIPHOS) من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول في شهادة الإيزو، وذلك بتحصيلها على كل من شهادة (ISO9000) وشهادة (ISO14000)، والعمل على التحضير الأولي سنتي 2010 و 2011 للحصول على شهادة (OHSAS 18000) مستقلا خلال السنتين القادمتين، وهذا رغبة منها في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك في إطار سعيها من أجل تحسين صورتها وتفعيل أدائها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل، إرضاء زبائنها لاسيما وان بعض منهم يشترط حصول هذه الشركة على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها، بالإضافة إلى أن الحصول على شهادة الإيزو في

مختلف المجالات يعتبر اليوم من أسس التنافس في السوق العالمي، ومن الأولويات التي تملئها الشركة الأجنبية والانضمام للمنظمة التجارية العالمية.

يمكن التطرق لأهم مظاهر اعتماد الشركة لمواصفات الإيزو فيما يلي:

1.4 حصول الشركة على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000

نظرا لأن معظم إنتاج الشركة من مادة الفوسفات موجه لزبائنها في السوق العالمية والذين يشترطون مواصفات الإيزو للتعامل معهم، إضافة إلى زيادة حدة التنافس من خلال وجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال على المستوى الدولي، ما ساهم في تسريع وتيرة تطور جودة المنتج والخدمات المرفقة من نقل واحترام آجال التسليم وغيرها من الأمور المرتبطة بالجودة، لذا أدركت شركة (SOMIPHOS) إلزامية وضرورة اعتمادها لمواصفات الإيزو 9000، والذي توج بالفعل بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO9001) بداية من سنة 2006، لتتحصل بعد المراجعة النهائية من طرف مكتب التسجيل (service général de surveillance) التابع للهيئة الفرنسية المانحة للشهادة cofrac على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 (إصدار 2000) في ماي 2007 .

2.4 حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 900 إصدار 2006

وفي إطار تطبيق إدارة الجودة (ISO9001) اعتمدت الشركة ما يلي:

1.2.4 سياسة للجودة

وهي مصاغة في البيان التالي: إن شركة المناجم الفوسفات (SOMIPHOS) هي مؤسسة مهامها البحث والتطوير والاستغلال والتسويق على الحال أو بعد التحويل لمادة الفوسفات، هذا النشاط بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، إضافة إلى وعي مواردها البشرية لرفع تحدي بقائها، هو تعبير على متطلبات حاضرها ومستقبلها وأهدافها الإستراتيجية بغية تحقيق الفعالية، الكفاءة والنوعية، كما أن التزام كل فرد يترجم الوعي الجماعي بان تحسين الجودة هو ضرورة للبقاء وواجب تجاه شركائنا، وبالتالي سياسة جودتنا هو: " الشريك في عمق اهتمامنا "

2.2.4 أهداف الجودة

تلتزم شركة مناجم الفوسفات بالأهداف التالية:

- ✓ تحقيق أهداف الإنتاج والبيع؛
- ✓ الاستماع لعملائها وتكريس نفسها لتلبية حاجياتهم؛

- ✓ المحافظة على أسواق منتجها والسعي إلى توسيعها وخلق حركية شراكة وتعاون؛
- ✓ إحكام التنظيم وتأهيل الأفراد لفهم وإدماج وتنفيذ عناصر تحسين الجودة؛
- ✓ تحسين التحكم في المسارات ومراقبة المنتجات المترتبة عنها بالتخفيض من اختلالها وبالاقتراب من المعايير المتعامل بها؛
- ✓ الحث على الأخلاق في تسيير الأعمال.

3.2.4 التزام الإدارة العليا

وجاء وفق الصياغة التالية: إن المديرية العامة واقتناعاً منها بان الجودة في (SOMIPHOS) هي أكثر من مجرد مفهوم، بل قيمة مشتركة داخل مجموعة تحفزها روح واحدة، من أجل هدف واحد هو: "العسي إلى التميز".

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمشيا مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمتعلق بدور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة والذي حاولنا تطبيقه في مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة، وذلك من خلال دراسة المبحث السابق القائم على تعريف المؤسسة، هيكلها التنظيمي، نشاطها واهدافها ثم مواصفات الايزو التي تعتمدها. وسنقوم في هذا المبحث بالجانب التطبيقي للدراسة من خلال العناصر التالية: منهجية الدراسة الميدانية، استمارة الدراسة، تحليل نتائج المحاور وأخير تحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات.

1. منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر منهج الدراسة الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، واستنادا لمعالجة متطلبات هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال العناصر التالية:

1.1 بيانات ومتغيرات الدراسة

تعتبر بيانات الدراسة الميدانية مدخلات نظام المعالجة لتوليد معلومات تساعد على الوصول إلى نتائج معينة، كذلك بالنسبة للمتغيرات التي تسمح بمعرفة نقاط التأثير والتأثر الموجودة ضمن الدراسة.

1.1.1 بيانات الدراسة

من أجل الحصول على بيانات أي دراسة هناك طريقتان، طريقة المصادر الرئيسية من خلال جمع البيانات اللازمة عن طريق الاتصال المباشر أما الثانية يطلق عليها طريقة المصادر الثانوية حيث تجمع البيانات بطريقة غير مباشرة، وهذه الدراسة استلزمت علينا إتباع الطريقتين وذلك من خلال:

✓ الطريقة المصادر الرسمية

وتضم كل من

■ الاستمارة

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 28 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى قسمين:

— **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

■ **القسم الثاني:** وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والكشف عن قيادة إدارية داعمة للإبداع،

وقد تم تقسيمها إلى أربع محاور:

المحور الأول: أسئلة خاصة بنمط القيادة حيث تم تحديد النمط الديمقراطي وفق المعيار سلوك القائد وقد شملت العبارات جدول يضم كل واحد من 1 إلى 7 عبارات.

المحور الثاني: خاص بمدى إطلاع مؤسسة (SOMIPHOS) على الإبداع الإداري ويضم 7 عبارات.

المحور الثالث: يتعلق بمستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) ويضم 7 عبارات.

المحور الرابع: خاص بتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

■ الملاحظة

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

■ الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالمعلومات العامة للمؤسسة، كذلك أهدافها وأنشطتها والهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.

✓ طريقة المصادر الثانوية

أي الحصول على البيانات من خلال مصادر المعلومات والوثائق التي تهتم أساسا بمجال القيادة الإدارية والإبداع الإداري باعتبار هذه الخطوة رئيسية بدأت قبل انطلاق البحث، حيث تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من :

- بحوث ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع؛
- كتب ومقالات وبحوث علمية؛
- الملتقيات والمؤتمرات الدولية؛
- المجلات العلمية.

2.1.1 متغيرات الدراسة

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة تم تحديد متغير مستقل متمثل في قياس متغير مستقل "القيادة الإدارية" أما المتغير التابع يتمثل في "الإبداع الإداري".

2.1 مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

وينقسم هذا العنصر إلى:

1.2.1 مجتمع الدراسة

اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على معيار حياة أقل شهادة مهنية في ميدان العلوم المالية والمحاسبية، العلوم التجارية، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، كشرط لقبول المشاركات ضمن عينة الدراسة، نظرا لارتباط جزء من أسئلة استمارة الاستبانة بمستوى التأهيل العلمي، الذي يسمح للمستجوب بالتعامل مع مضمون استمارة الاستبانة بشكل جيد، كما اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر، ودعمها بأسلوب الملاحظة لشرح بعض المصطلحات غير المفهومة من طرفهم.

2.2.1 عينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى القيادة الإدارية لمؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة حيث تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 50 قائدا ادريا، تم توزيع 50 استمارة ولكن تم استرجاع منها 47 استمارة فقط منها 31 قابلة للتحليل فقط، للوقوف على واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة ومدى تشجيعها للإبداع.

3.1 محددات الدراسة الميدانية

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1.3.1 حدود مكانية

استهدفت الدراسة كل من مصلحة الإدارة العامة، مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة البيئة ومصلحة الإعلام الآلي.

2.3.1 حدود زمانية

تمت الدراسة خلال فترة 2022/2021.

4.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت مراجعة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS26.

1.4.1 أساليب الإحصاء الوصفي

تستعمل لاستخراج المعلومات بطريقة علمية تعتمد على الأرقام، وتتمثل في: التكرار المطلق والنسبة المئوية، التمثيل البياني، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2.4.1 أساليب الإحصاء الاستدلالي

يرتكز على مجموعة من الطرق والأساليب بغية التعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة عشوائية ذات توزيع طبيعي، ويتم من خلال:

✓ معامل الارتباط

هو مقياس يقيس درجة العلاقة بين متغيرين (X و Y) و يرمز له بالرمز (r)، و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباينة: $(-1 \geq r \geq 1)$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 و 1 وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات، كذلك وضع الدراسة من حيث أنها قوية أو ضعيفة، وأما الإشارة فتصنف نوعية العلاقة هل هي طردية أم عكسية، فالإشارة السالبة تدل العلاقة العكسية والموجبة تدل على العلاقة الطردية، أما المعدومة فتعني انعدام العلاقة بين المتغيرين، و تختلف مقاييس الارتباط و ذلك حسب نوعية البيانات ، فقد اتبعنا :

■ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الأربعة.

- معامل سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين البيانات الترتيبية، استعمل لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، وارتباط فقرات كل محور مع المحاور الأخرى.
- معامل ألفا كرونباخ يستخدم للحكم على الصدق البنائي لمحاور الاستبانة أو بما يسمى صدق وثبات الاستبانة حيث كلما كان أكبر من 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

✓ الانحدار الخطي البسيط

يستعمل لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ تحليل التباين الأحادي

يستخدم لفحص مساواة متوسطين أو أكثر.

2. استمارة الدراسة الميدانية

في هذه المرحلة تطرقنا إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة والتي تتمثل في:

1.2 هيكل الاستمارة

في هذه المرحلة قمنا بإعداد أسئلة بسيطة حتى تكون قابلة للفهم، وتمت الاستعانة ببعض الزملاء أما التحكيم كان من طرف الدكتور المشرف وبعض الدكاترة المدرسين، وقسمت الاستبانة على قسمين هما:

✓ **القسم الأول:** ضمن المحور الأول فيما يخص الفقرات من (1 إلى 4) وتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

✓ **القسم الثاني:** تضمن واحد وثلاثون سؤالاً وزعت على أربعة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الثاني: يتضمن الفقرات من 1 إلى 7 تتمحور حول نمط القيادة الذي تعتمده مؤسسة (SOMIPHOS).

المحور الثالث: يتضمن الفقرات من 8 إلى 14 تتمحور إطلاع مؤسسة (SOMIPHOS) على الإبداع الإداري.

المحور الرابع: يتضمن الفقرات من 15 إلى 21 يتمحور حول مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS).

المحور الخامس: يتضمن الفقرات من 22 إلى 28 يتمحور حول تأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS).

بعدها عرضت هذه الفقرات وفقاً لقياس ليكرت الخماسي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين شرح لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط1، 2008، ص540.

2.2 نشر وتوزيع الاستمارة

بعد أن تم إعداد الاستبانة بالشكل النهائي تم توزيعها على الفئة المستهدفة التي تتضمن كل قائد اداري في المؤسسة، حيث تم نشرها بشكل مباشر عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستمارة باليد.

3.2 اختبار الاستبانة

كان ذلك بواسطة الأساتذة المحكمين أولاً، ثم إثبات صدق الاتساق الداخلى لفقرات الاستبانة ثانياً، وأخيراً اختبار الصدق البناء بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات.

1.3.2 اختبار صدق الاستبانة عن طريق الأساتذة المحكمين

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة قمنا بتوزيعها على أستاذين محكمين بجامعة الشاذلي بن جديد، وبعد استرجاع النسخ الأولية تم التعرف على النقائص والأخطاء التي تضمنتها وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق لتحقيق التوازن، والجدول التالي يوضح قائمة الأساتذة الذين قاموا بالتحكيم على استبانة الدراسة:

الجدول رقم (08): يبين قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
مقراني عبد الهادي	أستاذ محاضر "ب"	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
سعادي عماد	أستاذ مساعد "ب"	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

المصدر: من إعداد الطالبة

2.3.2 اختبار صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلى لفقرات

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم استخدام معاملات سبيرمان (Spearman) لارتباط.

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (09) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (نمط القيادة الفعال الذي تعتمد عليه مؤسسة SOMIPHOS) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم (09): يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الرقم	فقرات المحور الثالث	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
5	5.1 يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	0.563	0.001
	2.5 يشجع القائد العاملين على الإبداع.	0.684	0.000
	3.5 ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	0.510	0.003
	4.5 يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإكراه.	0.689	0.000
	5.5 يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	0.690	0.000
	6.5 يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	0.614	0.000
	7.5 يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.	0.605	0.000

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.510 و 0.690 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو ينحصر بين المتوسط والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول رقم (08) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم (10): يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	فقرات المحور الثالث	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
6	1.6 ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.	0.441	0.013
	2.6 يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	0.578	0.000
	3.6 يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	0.636	0.000
	4.6 يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	0.418	0.019
	5.6 يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.	0.363	0.045
	6.6 يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	0.566	0.001
	7.6 يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	0.645	0.000

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.3636 و 0.645 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو ينحصر بين الضعيف والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع: يوضح الجدول رقم (11) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مستوى الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم (11): يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الرقم	فقرات المحور الرابع	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
	1.7 مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.	0.782	0.000
	2.7 كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.	0.788	0.000
	3.7 يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.	0.707	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.838	4.7 عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.	7
0.000	0.693	5.7 الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.	
0.027	0.396	6.7 وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	
0.483	0.131	7.7 يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.131 و 0.838 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو ينحصر بين الضعيف جدا والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الخامس: يوضح الجدول رقم (12) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تأثير العامل النفساني على نجاح الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم (12): يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الخامس

الرقم	فقرات المحور الخامس	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
8	1.8 ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.	0.814	0.000
	2.8 زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	0.640	0.000
	3.8 تشجيع القائد للمرؤوسين وافتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.	0.628	0.000
	4.8 ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	0.460	0.009
	5.8 زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	0.715	0.000
	6.8 مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	0.545	0.002

0.004	0.497	7.8 السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.
-------	-------	---

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.814 و0.460، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهو ينحصر بين القوي جدا والمتوسط مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3.2 اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لجميع فقرات هذه المحاور كما يوضحه الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): يبين الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور

الرقم	عنوان المحاور	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الثاني	نمط القيادة الفعال الذي تعتمده مؤسسة SOMIPHOS .	0.775	0.000
الثالث	إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري	0.460	0.009
الرابع	مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	0.458	0.010
الخامس	تأثير العامل النفسي على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	0.592	0.000

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

4.3.2 اختبار ثبات الاستبانة

بقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي تحقق الاستقرار في النتائج المتحصل عليها دون وجود فروق كبيرة، ولقد تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach الذي يسمح بقياس مدى ثبات أداة القياس.

✓ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (14): يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثاني

الرقم	المحور الثاني: نمط القيادة الفعال الذي تعتمد عليه مؤسسة SOMIPHOS .	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
5	1.5 يشجع القائد العاملين على ابداء رأيهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	0.809	0.899
	2.5 يشجع القائد العاملين على الإبداع.	0.796	0.892
	3.5 ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	0.859	0.926
	4.5 يعتمد القائد على إقناع مرؤوسيه وليس اجبارهم.	0.784	0.885
	5.5 يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	0.811	0.900
	6.5 يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	0.791	0.889
	7.5 يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات.	0.783	0.884
	جميع فقرات المحور الثاني	0.829	0.910

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم (14) معاملات (Alpha Cronbach) والثبات لفقرات المحور الثاني، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0.962 إلى 0.884، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.910، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

✓ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم (15): يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الثالث

الرقم	المحور الثالث: إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
6	1.6 ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.	0.891	0.943
	2.6 يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	0.888	0.942
	3.6 يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	0.896	0.946
	4.6 يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	0.922	0.960
	5.6 يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.	0.895	0.946
	6.6 يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	0.871	0.933
	7.6 يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	0.882	0.939
	جميع فقرات المحور الثالث	0.907	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم (15) معاملات Alpha Cronbach والثبات لفقرات المحور الثالث، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Alpha Cronbach من 0.960 إلى 0.933، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.952، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

✓ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم (16): يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الرابع

الرقم	المحور الرابع: مستوى الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
7	1.7 مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.	0.677	0.822
	2.7 كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.	0.669	0.817
	3.7 يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.	0.704	0.839
	4.7 عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.	0.658	0.811
	5.7 الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.	0.791	0.889
	6.7 وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	0.797	0.892
	7.7 يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	0.805	0.897
	جميع فقرات المحور الرابع	0.752	0.867

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم (16) معاملات (Alpha Cronbach) والثبات لفقرات المحور الرابع، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0.811 إلى 0.897، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.867، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

✓ اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الخامس

الجدول رقم (17): يبين معامل (Alpha Cronbach) لفقرات المحور الخامس

الرقم	المحور الخامس: تأثير العامل النفسي على نجاح الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
8	1.8 ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.	0.666	0.816
	2.8 زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	0.669	0.817
	3.8 تشجيع القائد للمرؤوسين وافتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.	0.693	0.832
	4.8 ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	0.757	0.870
	5.8 زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	0.751	0.866
	6.8 مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	0.721	0.849
	7.8 السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.	0.734	0.856
	جميع فقرات المحور	0.774	0.862

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم (17) معاملات (Alpha Cronbach) والثبات لفقرات المحور الخامس، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach) من 0.870 إلى 0.816، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.862، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

✓ اختبار ثبات جميع محاور الاستبانة:

الجدول رقم (18): يبين معامل (Cronbach Alpha) لجميع محاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
الثاني	نمط القيادة الفعال الذي تعتمده مؤسسة SOMIPHOS .	0.829	0.910
الثالث	إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري	0.907	0.925
الرابع	مستوى الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	0.725	0.867

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.862	0.774	تأثير العامل النفسي على نجاح الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	الخامس
0.902	0.815	جميع محاور الاستبانة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

وضح الجدول رقم (18) معاملات Alpha Cronbach والثبات لمحاور الاستبانة، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Alpha Cronbach من 0.862 إلى 0.925، والتي تعكس ثبات أداة القياس، كما نجد قيمة الثبات الكلية لجميع هذه المحاور بقيمة 0.902، والتي تعتبر مقبولة وهذا ما يعزز وجود ثبات في أداة الدراسة.

5.3.2 اختبار اعتدالية توزيع الاستبانة

يقيس اختبار كولجروف-سمونوف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية، والجدول رقم (20) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (20): يبين نتائج اختبار (Smirnov-Kolmogorov) حول طبيعة توزيع الاستبانة

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
1	نمط القيادة الفعال الذي تعتمده مؤسسة SOMIPHOS .	7	1.186	0.008
2	إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري	7	1.094	0.200
3	مستوى الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	7	1.102	0.200
4	تأثير العامل النفسي على نجاح الابداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	7	1.148	0.083
	مجموع محاور الاستبانة	28	1.106	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم (20) أن عينة الدراسة ذات توزيع طبيعي الأمر الذي أثبتته اختبار كولجروف سمونوف لضروريته في حالة اختبار الفرضيات وهذا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وكانت القيمة تساوي 0.200 هي أكبر من 0.050 وبهذا يكون توزيع عينة الدراسة طبيعياً.

4.2 تحليل خصائص ونتائج العينة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بعد التعرف على طبيعة ومنهج الدراسة واختبار صدق وثبات الاستبانة، وجب علينا القيام بتحليل خصائص ونتائج العينة المدروسة، للتعرف على الخصائص التي يتمتع بها أفرادها من ناحية، ثم تحليل إجاباتهم على فقرات محاور هذه الاستبانة من ناحية أخرى.

يظهر هذا التحليل بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تضمنت أربع متغيرات بدءاً بـ الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

1.4.2 متغير الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

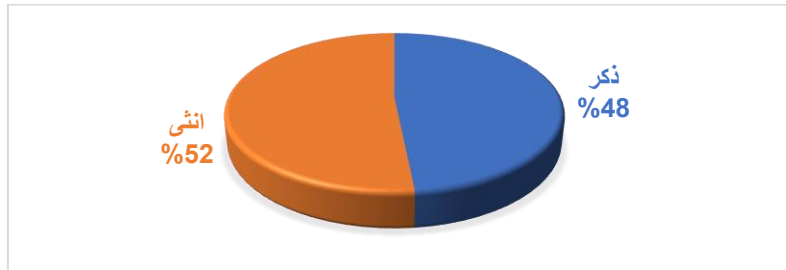
الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	48.4%
أنثى	16	51.6%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصاً وشمولاً من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): يبين متغير الجنس للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

كما هو موضح من الجدول رقم (17) لاحظنا أن 15 من مفردات العينة من هم ذكور بنسبة 48.4% و أن منهم 16 إناث بنسبة 51.6% و هي نسب متقاربة بالرغم من وجود بعض الصعوبات في مهنة قائد إداري خاصة في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي تتمثل في: صعوبة المناخ خاصة أن المؤسسة تقع في ميناء عنابة وهي محيطة بالبحر من كل الجوانب، انتشار الغبار والروائح والتي سببها دخان المصانع إذ أن الميناء يحتوي على أكثر من 12 شركة كلها تشتغل في مجال صناعة المحروقات والمواد الخام والتي تسبب مشاكل صحية عويصة على الجنسين بصفة عامة وعلى الإناث بصفة خاصة.

2.4.2 متغير السن: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

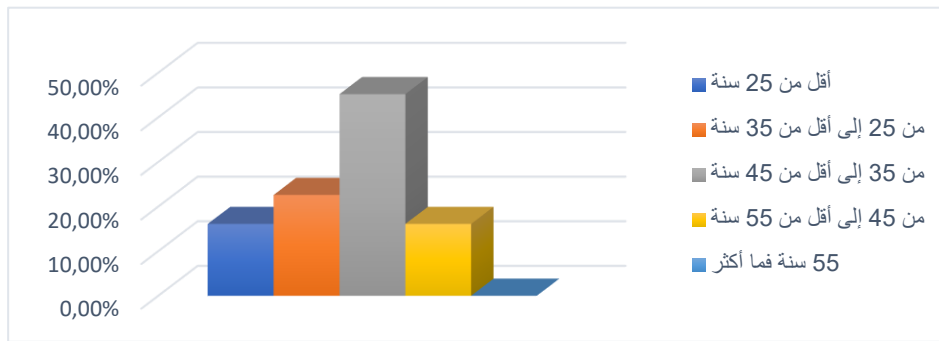
الجدول رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	5	16.1%
من 25 إلى أقل من 35	7	22.6%
من 35 إلى أقل من 45	14	45.2%
من 45 إلى أقل من 55	5	16.1%
55 فأكثر	0	0%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): يبين متغير السن للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

من خلال الشكل رقم (12) نلاحظ أن سن الباحثين لا يتراوح بين الفئة العمرية الموضوعة، فنجد أن عدد الأفراد اللذين يتجاوز عمرهم 55 سنة معدومة وتمثل 0% وذلك راجع لظروف البيئة المحيطة التي ذكرناها سابقا والتي لا تسمح لهذه الفئة بمزاولة العمل داخل المؤسسة، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى فنجد أنها تتراوح من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 45.2% والتي تمثل أغلبية سن الباحثين.

3.4.2 متغير الخبرة المهنية: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

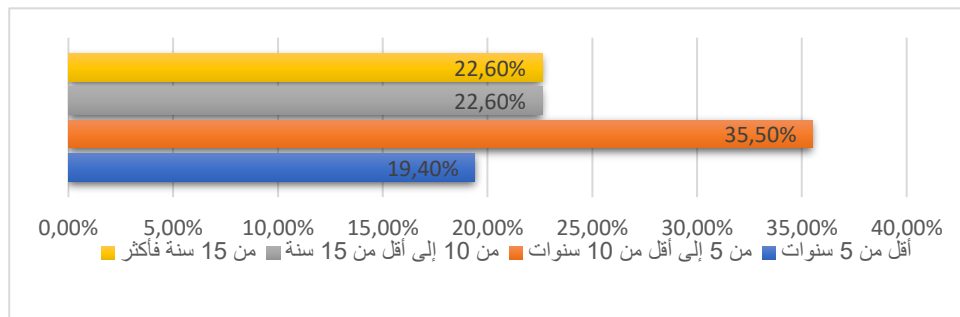
الجدول رقم (22): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	19.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	35.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	22.6%
من 15 سنة فأكثر	7	22.6%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): يبين متغير الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل رقم (13) نلاحظ أن نسبة 19.40% من العينة لها أقدمية أقل من 5 سنوات، في حين ما نسبته 22.60% منها تتمتع بأقدمية من 15 سنة فأكثر كذلك نفس النسبة المئوية من العينة لها أقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة، أما ما نسبته 35.50% فتتمتع بأقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهو ما ينسجم مع التحليل السابق لسنهم حيث وجدنا أن أغلبية سن أفرادها محصورة ما بين 35 و 45 سنة، والذي أكسب العينة توزيعاً طبيعياً لسنوات الأقدمية والفئة العمرية.

4.4.2 متغير المستوى التعليمي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

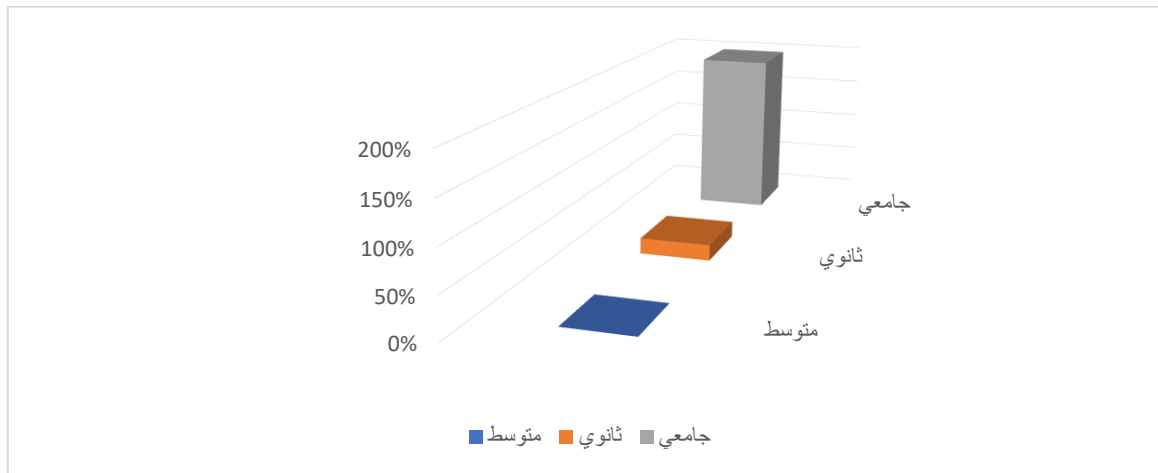
الجدول رقم (23): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
0%	0	متوسط
19.4%	7	ثانوي
77.4%	24	جامعي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): يبين متغير المستوى التعليمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل رقم (14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متحصلين على شهادة جامعية بنسبة 77.4% تليها شهادة ثانوي بنسبة 19.4% أما بالنسبة لشهادة المتوسط فهي معدومة نظراً لأن الفئة المعنية للدراسة تقتصر على الإداريين فقط.

3. تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحثيات عن النتائج المتحصل عليها للمحاور الأربعة للاستبانة وتحليلها، من خلال ما يلي:

1.3 نتائج محاور الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

في هذه المرحلة عملنا على إظهار النتائج المتحصل عليها من خلال محاور الاستبانة الأربعة والتي تبين إجابات أفراد العينة على فقرات تلك المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي حددناه سابقاً.

1.1.3 نتائج أفراد العينة حول المحور الثاني

تتجلى نتائج أفراد العينة حول نمط القيادة الفعال الذي تعتمده مؤسسة (SOMIPHOS) من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم (24): يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
31	1	1	5	15	9	ت	1.5
100	3.2	3.2	61.1	48.4	29	%	
31	0	5	3	12	11	ت	2.5
100	0	16.1	9.7	38.7	35.5	%	
31	0	9	6	12	4	ت	3.5
100	0	29	19.4	38.7	12.9	%	
31	1	4	3	18	5	ت	4.5
100	3.2	12.9	9.7	58.1	16.1	%	
31	1	4	3	17	6	ت	5.5
100	3.2	12.9	9.7	54.8	19.4	%	
31	1	2	3	19	6	ت	6.5
100	3.2	6.5	9.7	61.3	19.4	%	
31	1	4	4	16	6	ت	7.5
100	19.4	51.6	12.9	51.6	19.4	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

2.1.3 نتائج أفراد العينة حول المحور الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تتجلى نتائج أفراد العينة حول إطلاع مؤسسة (SOMIPHOS) على الإبداع الإداري من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم (25): يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
31	1	6	2	18	4	ت	6
100	3.2	19.4	6.5	58.1	12.9	%	
31	1	6	7	15	2	ت	
100	3.2	19.4	22.6	48.4	6.5	%	
31	0	8	9	11	3	ت	
100	0	25.8	29	35.5	9.7	%	
31	1	4	4	17	5	ت	
100	3.2	12.9	12.9	54.8	16.1	%	
31	0	5	6	17	3	ت	
100	0	16.1	19.4	54.8	9.7	%	
31	1	8	5	10	7	ت	
100	3.2	25.8	16.1	32.3	22.6	%	
31	1	8	8	12	2	ت	
100	3.2	25.8	25.8	38.7	6.5	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

3.1.3 نتائج أفراد العينة حول المحور الرابع

تتجلى نتائج أفراد العينة مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم (26): يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
31	0	11	3	15	2	ت	1.7
100	0	35.5	9.7	48.4	6.5	%	
31	2	14	8	6	1	ت	2.7
100	6.5	45.2	25.8	19.4	3.2	%	
31	0	9	10	11	1	ت	3.7
100	0	29	32.3	35.5	3.2	%	
31	1	11	10	8	1	ت	4.7
100	3.2	35.5	32.3	25.8	3.2	%	
31	0	9	6	13	3	ت	5.7
100	0	29	19.4	41.9	9.7	%	
31	2	10	9	8	2	ت	6.7
100	6.5	32.3	29	25.8	6.5	%	
31	0	2	6	17	6	ت	7.7
100	0	6.5	19.4	54.8	19.4	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

4.1.3 نتائج أفراد العينة حول المحور الخامس

تتجلى نتائج أفراد العينة تأثير الجانب النفسي على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم (27): يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
31	0	3	2	17	9	ت	1.8
100	0	9.7	6.5	54.8	29	%	
31	0	0	1	17	13	ت	2.8
100	0	0	3.2	54.8	41.9	%	
31	0	0	1	15	15	ت	3.8
100	0	0	3.2	48.4	48.4	%	
31	0	0	1	15	15	ت	4.8
100	0	0	3.2	48.4	48.4	%	
31	2	2	4	15	8	ت	5.8
100	6.5	6.5	12.9	48.4	25.8	%	
31	0	0	3	20	8	ت	6.8
100	0	0	9.7	64.5	25.8	%	
31	0	0	0	21	10	ت	78
100	0	0	0	67.7	32.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

2.3 تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد القيام بحساب عدد تكرارات الإجابات للعينة المدروسة ونسبتها المئوية، قمنا بتحليل نتائج محاورها من أجل تحليل فقرات الاستبانة متضمنة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

1.2.3 تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتمحور حول نمط القيادة الديمقراطية الذي تعتمده مؤسسة (SOMIPHOS)، ويوضح الجدول رقم (28) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم (28): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني	الرقم
6	مرتفع	0.948	3.69	1.5 يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	5
1	مرتفع	1.062	3.93	2.5 يشجع القائد العاملين على الإبداع.	
7	متوسط	1.050	3.35	3.5 ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	
5	مرتفع	1.006	3.70	4.5 يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإكراه.	
3	مرتفع	1.031	3.74	5.5 يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	
2	مرتفع	0.921	3.87	6.5 يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	
4	مرتفع	1.039	3.70	7.5 يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.	
-	مرتفع	0.709	3.755	جميع فقرات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ احتلت الفقرة رقم (1.5) المرتبة السادسة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.984 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يشجع العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (2.5) المرتبة الأولى تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.062 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يشجع العاملين على الإبداع.

✓ احتلت الفقرة رقم (3.5) المرتبة السابعة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري يساوي 1.050 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد ينظر للمشكلات على أنها متجددة.

✓ احتلت الفقرة رقم (4.5) المرتبة الخامسة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.006 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يعتمد على إقناع المرؤوسين وليس اجبارهم.

✓ احتلت الفقرة رقم (5.5) المرتبة الثالثة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.031 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.

✓ احتلت الفقرة رقم (6.5) المرتبة الثانية تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.921 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يسمح للمرؤوسين بدراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ احتلت الفقرة رقم (7.5) المرتبة الرابعة تنازلياً حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.039 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يتميز بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.

وبصفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثاني متوسطاً حسابياً يساوي 3.775 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.709 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن نمط القيادة الديمقراطية يعتبر النمط الفعال في المؤسسة.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات إتباع القيادة الديمقراطية لقيادة مؤسساتها لما لها من أثر فعال في خلق مستوى الإبداع بين العاملين.

2.2.3 تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

يتمحور حول إطلاع مؤسسة (SOMIPHOS) على الإبداع الإداري، ويوضح الجدول رقم (29) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم (29): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث	الرقم
3	مرتفع	1.057	3.58	1.6 ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.	6
5	مرتفع	0.984	3.35	2.6 يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	
6	مرتفع	0.972	3.29	3.6 يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	
1	مرتفع	1.012	3.66	4.6 يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	
2	مرتفع	0.885	3.58	5.6 يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.	
4	مرتفع	1.206	3.45	6.6 يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	
7	مرتفع	1.013	3.19	7.6 يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	
-	مرتفع	0.553	3.244	جميع فقرات المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

✓ احتلت الفقرة رقم (1.6) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.057 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال ينجزون مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.

✓ احتلت الفقرة رقم (2.6) المرتبة الخامسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.984 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال يقدمون العديد من الأفكار التي تفيد في إنجاز عملهم في فترة وجيزة.

✓ احتلت الفقرة رقم (3.6) المرتبة السادسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.972 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال يحرصون على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.

✓ احتلت الفقرة رقم (4.6) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.012 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يحرص على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.

✓ احتلت الفقرة رقم (5.6) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.885 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال يستطيعون تجزئة وتحليل مهامهم بكل سهولة ويسر.

✓ احتلت الفقرة رقم (6.6) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.45 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.206 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال يعطون الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.

✓ احتلت الفقرة رقم (7.6) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.19 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.013 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن العمال يقدمون حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات.

وبصفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثالث متوسطاً حسابياً يساوي 3.244 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.553 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن مؤسسة SOMIPHOS لديها إبداع على الإبداع الإداري.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات تدريب وتكوين العمال وتشجيعهم لتحصيل الجانب الإبداعي لديهم في جميع المجالات.

3.2.3 تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

يتمحور حول مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)، ويوضح الجدول رقم (30) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم (30): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع	الرقم
3	مرتفع	1.031	3.25	1.7 مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.	7
7	منخفض	0.979	2.67	2.7 كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.	
4	مرتفع	0.884	3.12	3.7 يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.	
6	منخفض	0.943	2.90	4.7 عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.	
2	مرتفع	1.012	3.32	5.7 الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.	
5	منخفض	1.062	2.93	6.7 وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	
1	مرتفع	0.805	3.87	7.7 يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	
	مرتفع	0.959	3.151	جميع فقرات المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

✓ احتلت الفقرة رقم (1.7) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.25 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.031 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.

✓ احتلت الفقرة رقم (2.7) المرتبة السابعة والأخيرة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.67 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.979 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على أن كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.

✓ احتلت الفقرة رقم (3.7) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.884 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن المرؤوسين يتلقون مهام ومسؤوليات أكثر من القائد.

✓ احتلت الفقرة رقم (4.7) المرتبة السادسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.90 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 0.943 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على أن صلاحياتهم غير مطابقة مع مسؤولياتهم.

✓ احتلت الفقرة رقم (5.7) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.012 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال غير روتينية وتفصح المجال للإبداع.

✓ احتلت الفقرة رقم (6.7) المرتبة الخامسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 2.39 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة منخفض وانحراف معياري يساوي 1.062 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة لا يوافقون على أن وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.

✓ احتلت الفقرة رقم (7.7) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.805 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن القائد يسمح للمرؤوسين بطرح حلول وأفكار جديدة.

وبصفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الرابع متوسطا حسابيا يساوي 3.151 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.959 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS مرتفع.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات زيادة الاهتمام أكثر بالجوانب الإبداعية ودعمها.

4.2.3 تحليل نتائج فقرات المحور الخامس

يتمحور حول تأثير الجانب النفسي على الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)، ويوضح الجدول رقم (31) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الخامس وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم (31): يبين تحليل نتائج فقرات المحور الخامس

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الخامس	الرقم
6	مرتفع جدا	0.874	4.03	1.8 ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.	8
3	مرتفع جدا	0.660	4.35	2.8 زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	
1	مرتفع جدا	0.567	4.45	3.8 تشجيع القائد للمرؤوسين وافتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.	
2	مرتفع جدا	0.567	4.45	4.8 ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	
7	متوسط	1.108	3.80	5.8 زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	
5	مرتفع جدا	0.582	4.16	6.8 مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	
4	مرتفع جدا	0.457	4.32	7.8 السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.	

-	مرتفع جدا	0.452	4.225	جميع فقرات المحور الرابع
---	--------------	-------	-------	--------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- ✓ احتلت الفقرة رقم (1.8) المرتبة السادسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.874 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (2.8) المرتبة الثالثة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.35 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.660 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (3.8) المرتبة الأولى تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.567 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن تشجيع القائد للمرؤوسين وافتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (4.8) المرتبة الثانية تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.567 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (5.8) المرتبة السابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 3.80 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.108 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.
- ✓ احتلت الفقرة رقم (6.8) المرتبة الخامسة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.582 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.

✓ احتلت الفقرة رقم (7.8) المرتبة الرابعة تنازليا حسب الوسط الحسابي الذي يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع جدا وانحراف معياري يساوي 0.457 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.

وبصفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الخامس متوسطا حسابيا يساوي 4.225 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.425 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن الجانب النفسي يؤثر على الإبداع في مؤسسة (SOMIPHOS).

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات الاهتمام أكثر بالجوانب النفسية للعامل حتى يتمكن من تأدية مهامه بقدره إبداعية أكثر.

5.2.3 تحليل نتائج محاور الدراسة

يتمحور حول مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة (SOMIPHOS)، ويوضح الجدول رقم (32) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الخامس وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم (32): يبين تحليل نتائج فقرات المحاور ككل

الرقم	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الثاني	نمط القيادة الديمقراطية الذي تعتمده مؤسسة SOMIPHOS،	3.755	0.709	مرتفع
الثالث	إطلاع مؤسسة SOMIPHOS على الإبداع الإداري	3.244	0.553	مرتفع
الرابع	مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	3.151	0.959	مرتفع
الخامس	تأثير الجانب النفسي على الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS	4.225	0.452	مرتفع جدا
	جميع محاور الدراسة	3.598	0.661	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية في مؤسسة (SOMIPHOS)، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور

مجتمعة يساوي 3.598 الدرجة الكلية من 05 وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 0.66، وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 03، مما يعني أنه القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS).

4. اختبار فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

1.4 اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "ترفع مؤسسة (SOMIPHOS) مستوى الإبداع الإداري لعمالها عن طريق تبني القيادة الديمقراطية"، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0 : لا ترفع مؤسسة (SOMIPHOS) مستوى الإبداع الإداري لعمالها عن طريق تبني القيادة الديمقراطية

H1 : ترفع مؤسسة (SOMIPHOS) مستوى الإبداع الإداري لعمالها عن طريق تبني القيادة الديمقراطية

من أجل القيام باختبار هذه الفرضية، استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري في المؤسسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): يبين معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري

الإحصاءات	القيادة الديمقراطية	
معامل الارتباط	0.892	مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة SOMIPHOS
مستوى الدلالة	0.000	
حجم العينة	31	

الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون المحسوب يساوي 0.892، وأن مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

هذا يعني رفض الفرضية العدمية الأولى القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى

الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha = 0.05$.

2.4 اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الرابعة على "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري" وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن أفراد العينة لمؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن أفراد العينة لمؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القيام باختبار الفرضية الثانية، استلزم الأمر استعمال تحليل التباين الأحادي، والذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري عند مستوى $\alpha=0.05$ ، والنتائج في الجدول رقم (34).

الجدول رقم (34): يبين نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن مؤسسة

(SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
مؤسسة SOMIPHOS على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري	بين المجموعات	98.935	6.597	15.302	0.000
	داخل المجموعات	6.467	0.413		
	المجموع	105.419			

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم (34) أن قيمة F المحسوبة تساوي 15.302، كما أن مستوى المعنوية 0.00 أقل من قيمة 0.05.

هذا يعني رفض الفرضية العدمية الأولى القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري عند مستوى معنوية 0.05. وقبول الفرضية

البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري $\alpha=0.05$.

3.4 اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) " وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القيام باختبار الفرضية الثانية، استلزم الأمر استعمال تحليل التباين الأحادي، والذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ، والنتائج في الجدول رقم (35).

الجدول رقم (35): يبين نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة SOMIPHOS	بين المجموعات	34.617	2.663	1.980	0.094
	داخل المجموعات	22.867	1.345		
	المجموع	57.484			

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم (35) أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.980، كما أن مستوى المعنوية $\alpha = 0.094$ أكبر من قيمة 0.05.

مما يعني قبول الفرضية العدمية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha = 05.0$ بين وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة.

4.4 اختبار الفرضية الرابعة

تتضمن الفرضية الرابعة على ما يلي "يؤثر الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)" وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختيار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي البسيط والذي يقيس أثر الجانب النفسي كمتغير مستقل (X) على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS) كمتغير (Y) كما في المعادلة التالية: $(Y=a+bX)$ قبل ذلك درسنا مدى الارتباط بين المتغيرين السابقين، حيث استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود هذه العلاقة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): يبين معامل الارتباط بيرسون بين الجانب النفسي وعملية الإبداع الإداري في مؤسسة

(SOMIPHOS)

الإحصاءات	الجانب النفسي في مؤسسة SOMIPHOS
معامل الارتباط	0.807
مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	31

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن معامل بيرسون المحسوب يساوي 0.807 وهو معامل قوي، وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، هذا ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والجانب النفسي في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى دلالة 0.05.

ولتأكيد قوة هذه العلاقة نبين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين السابق ذكرهما كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يبين نتائج تحليل (LINEAR REGRESSION) بين القيادة الإدارية والجانب النفسي في مؤسسة (SOMIPHOS)

(SIG)	قيمة F	درجة التأثير BETA	الخطأ المعياري ERREUR STANDARD DE L'estimation	معامل التحديد R- DEUX	معامل الارتباط R	مقطع خط الانحدار	المتغير المستقل
0.000	54.115	0,291	0,68585	0,651	0,807	-0.240	تطبيق القيادة الإدارية

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم (37) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والجانب النفسي في مؤسسة (SOMIPHOS) قد بلغ $R=0.807$ وأن قيمة معامل التحديد $R\text{-deux}=0.651$ أي هناك نسبة 65.1% من التغيرات التي تطرأ على العوامل النفسية سببها القيادة الإدارية أما نسبة 45.9% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وخطأ معياري قدره $ESE=0.68585$ وهو قريب من الصفر، ودرجة تأثير $B=0.291$ للقيادة الإدارية على الجانب النفسي في مؤسسة (SOMIPHOS) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F التي بلغت 54.115 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05 وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

ويكون مقطع الانحراف الممثل بالحرف a ذو قيمة -0.240 أما درجة التأثير b ذات القيمة 0.291 من معادلة الانحدار الموضوعة سابقا تصبح معادلة.

(تأثير الجانب النفساني) $0.240-0,291 =$ نجاح الإبداع الإداري

5.4 النتائج العامة للدراسة الميدانية

- ✓ أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة (SOMIPHOS) ترفع مستوى الإبداع الإداري لعمالها عن طريق تبني القيادة الديمقراطية؛
- ✓ أغلبية أفراد العينة يوافقون أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري؛
- ✓ أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS)؛
- ✓ كما يرون أن الجانب النفساني يؤثر على نجاح الإبداع الإداري في مؤسسة (SOMIPHOS)؛
- ✓ قبول الفرضية الأولى: حيث هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ قبول الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ رفض الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ بين وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ قبول الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفساني على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05 .
- ✓ الفرضية الرئيسية: مما سبق تشير كل الاحصائيات إلى رفض الفرضية الرئيسية جزئياً، حيث تم رفض الفرضية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ بين وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية مرفوضة جزئياً.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تعمقنا في هذا الفصل مبحثين أساسيين، حيث درسنا في المبحث الأول عموميات حول المؤسسة محل الدراسة من خلال طرح وثائق رسمية مقدمة من طرف المؤسسة، وبناء على ذلك قسمنا هذا المبحث إلى أربع عناصر أساسية تتمثل في لمحة عن تطور مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، أهداف مؤسسة (SOMIPHOS) وطبيعة نشاطها وأخيرا مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف مؤسسة (SOMIPHOS).

أما في المبحث الثاني طرحنا الدراسة الميدانية حيث تبين لنا من خلال هذا المبحث الذي أجريناه في مؤسسة (SOMIPHOS) أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتطوير الإبداع الإداري، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من خلال المحاور التي تضمنت العلاقة بين القيادة الديمقراطية في رفع مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة، رأي المجموعة حول إطلاع مؤسسة (SOMIPHOS) على الإبداع الإداري، رأي المجموعة حول مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة وأخيرا تأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلنا إلى إثبات فرضيات الدراسة حيث وجدنا أن الفرضية الأولى مقبولة يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ، أما الفرضية الثانية فهي أيضا مقبولة حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ، ويمكن القول أن الفرضية الثالثة غير مقبولة حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مؤسسة (SOMIPHOS) على إطلاع بجوانب الإبداع الإداري $\alpha=0.05$ ، وبالنسبة للفرضية الرابعة فهي مقبولة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

الخاتمة

الخاتمة

إن التغيرات في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تحديات كبرى وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، وفي ظل هذه البيئة استوجب على المؤسسات التوجه نحو البحث لإيجاد أساليب جديدة لمواجهة وحل مختلف المشاكل التي قد تعيق نشاطها ومنه تحقيق أهدافها، وبالتالي يجب عليها السعي نحو توفير الإمكانيات اللازمة وتدعيمها بالقدرة على الإبداع التي يخلق لها التميز عن منافسيها، ولتحقيق الإبداع لابد من توفر قيادة رشيدة تدعم الإبداع وتدعوا إليه.

فتحقيق الإبداع هو حالة من التفوق والانفرادية يعتمد بشكل كبير على قيادة مميزة ومبدعة وفعالة في إدارتها تسييرها، لذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح على تحقيق الإبداع والتميز في مجال نشاطها الاهتمام بجدية كبيرة بالأساليب والممارسات المنتهجة من طرف قيادتها.

ويعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة التي تحرص على بلوغ قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل ومختلف المستويات الإدارية من خلال تطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين ايجابي وناجح يعود بالنفع عليها ، مما يساهم في قدرة المنظمة على الإبداع وتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك ، وبالتالي ينبغي على المؤسسات التنظيمية إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها أن تحدد القدرات الإبداعية لعمالها حتى يمكن تقييم برامج التنمية الإدارية التي تتلاءم مع هذه القدرات وإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع التحديات الراهنة ، فالظاهرة الإبداعية واقع موجود ومهارة يومية لتحقيق التميز في الأداء ، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة يلجأ إليه الفرد لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والموائمة معها من أجل البقاء والنمو .

وختاما لما سبق يمكن القول إن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد على المنظمة فان هاته الأخيرة سوف تغير من استراتيجياتها وتغير من بيئتها التنظيمية وقد تنشئ أقساما جديدة وتحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، إن هذا البحث يعطينا صورة واضحة عن دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري ويجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، ويكونان إستراتيجية مثلي في رسم السياسات العامة والدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

1. نتائج الدراسة

بعد عرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري يمكن عرض النتائج التالية:

✓ أن القيادة الإدارية تعتبر الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة ونجاح هذه الأخيرة يعتمد على نمط وأسلوب القائد الإداري في التعامل مع المرؤوسين؛

- ✓ تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات التي تجبرها على فرض نفسها في السوق من خلال إبراز مدى جودة إبداعها الإداري؛
- ✓ تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع التنظيمي في المؤسسة، والإبداع التنظيمي بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية؛
- ✓ يساهم التحفيز (المادي، المعنوي) في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛
- ✓ كل ما زاد اهتمام القيادة الإدارية بالعنصر البشري وتفعيل قدراتهم الإبداعية وتوفير المناخ المناسب للعمل كل ما زادت إنتاجية المؤسسة؛
- ✓ تقييم الجهود المبذولة من طرف العاملين بشكل عادل يبعث على الإبداع؛
- ✓ توفير ظروف ملائمة ومحفزة للعمل تدفع بالعاملين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل؛
- ✓ توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر بالرضا ويبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل؛
- ✓ يساهم التكوين المستمر في الرفع من مهارات المرؤوسين؛
- ✓ يخلق الاتصال بين القائد ومرؤوسيه جو محفز للإبداع؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رفع مستوى الإبداع الإداري بتبني القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع في مؤسسة (SOMIPHOS) عند مستوى $\alpha=0.05$ بين وجهات نظر عينة الدراسة حول وجود إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجانب النفسي على نجاح الإبداع الإداري في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. الاقتراحات

يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ دعم الإبداع الإداري أصبح لازماً على كل المؤسسات لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهدافها؛
- ✓ اختيار قائد إداري ديمقراطي يساهم وبشكل كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها؛

- ✓ يجب على المؤسسة توفير مناخ ملائم لرفع مستوى الإبداع للمرؤوسين؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تشرك مرؤوسيه في دورات تكوينية ومسابقات بين العمال لرفع طاقتهم الإيجابية وتنمية قدرتهم الإبداعية؛
- ✓ العدل بين المرؤوسين في توزيع المهام والتعويضات يخلق جو من التحفيز والإبداع؛
- ✓ تقدير جهود المرؤوسين وترك لهم حرية الاختيار في أداء عملهم يحرك من عجلة الإبداع لديهم؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج بالمؤسسة وأثرها الإيجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على المزيد من العطاء والإبداع؛
- ✓ تشجيع العاملين في المؤسسة على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، ودعم أفكارهم وآرائهم وتطويرها؛
- ✓ استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم الاستخدام القدرات والمهارات بأساليب وطرق عمل جديدة؛

3. آفاق الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة"، حيث ركزنا على أهم الجوانب النظرية التي تتعلق بكل من الإبداع والقيادة الإدارية، أما الفصل الثالث قسمناه إلى مبحثين أساسيين درسنا في المبحث الأول كل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تعمقنا في حساب نتائج ومحاور الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS26، للحصول على نتائج دقيقة وواضحة تمكننا من تحليل استبانة دراستنا بشكل فعال.

ونتمنى من كل باحث مستقبلي أن يعطي بحثنا أهمية كبيرة فهو يشكل داعم أساسي لنمو المؤسسات وازدهارها، وكذا نقدم لكم مجموعة من البحوث التي كنا نرجو دراستها في المستقبل:

- ✓ دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الفعالة للعاملين؛
- ✓ دور القيادة الإدارية في تنمية المهارات؛
- ✓ دور الإدارة الالكترونية في تحفيز الإبداع؛
- ✓ أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. باللغة العربية

1. اسماعيلي يامنة، بن خورور خير الدين، "الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
2. بشير العلق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2019.
3. بلال خلف السكارنه، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
4. زيد منير عبودي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
5. زيد منير عبوي، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة"، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
6. عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
7. عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، الطبعة الأولى، 2008.
8. محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
9. محمد داود، "إدارة التميز والابداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
10. نجاح خلفيات، "مدير المدرسة القائد"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية

1. ابريغم سامية، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/06/1.
2. أحمد بن يحي ربيع، "المعرفة ضمن سيورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، محلة التنمية والاقتصاد التطبيقي"، المجلد 3، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. جزيري لمياء، بديسي فهيمة، "الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2018/02/19، قسنطينة، الجزائر.
4. حبي سعيدة، "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)"، مجلة المعيار، المجلد الخامس والعشرون، العدد 58، 2021/09/15.
5. حمزة محمد كاظم، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعلم التقني"، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، 2013/2/26.
6. خلف زهرة، "دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، جامعة خميس مليانة، 2017.
7. عاطف عوض، "أثر تطبيق الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، جامعة القلمون الخاصة، 2013، دير عطية، سوريا.
8. عبد الباقي حياة، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الابداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2011/3/1.

9. على عبير حسين آل قماش، "نظريات القيادة واتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار"، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 12، المجلد 36، جامعة أسيوط، مصر، 2020.

10. قتال عبد العزيز، راهم فريد، "الهيكلة التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 24، جامعة تبسة، 2020/11/16، تبسة، الجزائر.

11. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، يعوقبة، العراق، 2011.

12. مريم ارفيس، "الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 12، العدد 1، 2021، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. باللغة العربية

1. احمد محمد ادمو، "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

2. ايمان عبد الرزاق محمد بوزيد، "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الابداع الاداري للمديرين دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2007.

3. توفيق العطية توفيق العجلة، "الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

4. توفيق درويش، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2006.

5. رزيق حنان، "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريج"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014.

6. طافر مريم، بوجريك أحلام، " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018/2019.

7. عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانية، وهران، الجزائر، 2009/2010.

8. عنان الجعبري، "دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل"، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

9. كمال قورين، "دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية seramis"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015/2014.

10. كيرد عمار، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.

11. نهي عواد رشيد ساعد، "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، قسم الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

12. نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بير العاتر تبسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

13. هيثم محمد العطار، "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012/2011.

14. دباحي يمينة، بوران سمية، "دور الإبداع في تميز المؤسسات"، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع حول تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع والتحديات، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة مستغانم، الجزائر.

رابعاً: المؤتمرات والمنتقيات العلمية

1. باللغة العربية

1. مجاهدي الطاهر، "محاضرات في مقياس القيادة الإدارية"، السنة الجامعية 2016/2015، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر، 2016، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz> تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/3/10 على الساعة 15:30.

خامساً: المواقع الإلكترونية الرسمية

<https://m7et.com/objectives-of-educational-and-administrative-leadership>

الملاحق

الملحق رقم (01):

استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطرف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



استبيان بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

– دراسة حالة مؤسسة (SOMIPHOS) ميناء عنابة –

تحية طيبة، أما بعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطرف- حول دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة، ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الحالة ، أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة و نحن على ثقة من أن إجابتكم ستكون بدقة وموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

عبد الكريم نعيجي

من إعداد الطالبة:

سلطاني سلسبيل

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى وضع علامة x في الإجابة الصحيحة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن: أقل من 25 من 25 الى أقل من 35 من 35 إلى أقل من 45

من 45 إلى أقل من 55 55 فأكثر

5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

6. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

الخور الثاني: القيادة الديمقراطية في مؤسسة (SOMIPHOS)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.					
2	يشجع القائد العاملين على الإبداع.					
3	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.					
4	يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإجبار.					
5	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.					
6	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.					
7	يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.					

الخور الثالث: إطلاع مؤسسة صوميفوس على الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.					
2	يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.					
3	يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.					
4	يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.					

					5	يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.
					6	يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.
					7	يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات

المحور الرابع: مستوى الابداع الإداري في مؤسسة صوميفوص

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.					
2	كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.					
3	يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.					
4	عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.					
5	الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.					
6	وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.					
7	يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.					

المحور الخامس: تأثير الجانب النفسي على نجاح الابداع الإداري في مؤسسة صوميفوص

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.					
2	زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.					
3	تشجيع القائد للمرؤوسين وافتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.					
4	ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.					

					5	زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.
					6	مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.
					7	السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.

الملحق رقم (02):

اختبار معامل الارتباط

سبيرمان

Corrélations

		يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	يشجع القائد العاملين على الإبداع.	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإيجار.	يقدر القائد مجهودات الأخرين ويعترف بها.	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.	AXE2
Rho de Spearman	يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	Coefficient de corrélation 1,000	,670**	,025	,215	,217	,396*	,161	,563**
		Sig. (bilatéral) .	,000	,893	,245	,240	,027	,387	,001
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	يشجع القائد العاملين على الإبداع.	Coefficient de corrélation ,670**	1,000	,148	,270	,303	,347	,442*	,684**
		Sig. (bilatéral) ,000	.	,427	,143	,098	,056	,013	,000
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	Coefficient de corrélation ,025	,148	1,000	,408*	,132	,158	,163	,510**
		Sig. (bilatéral) ,893	,427	.	,023	,480	,397	,382	,003
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإيجار.	Coefficient de corrélation ,215	,270	,408*	1,000	,493**	,339	,510**	,689**
		Sig. (bilatéral) ,245	,143	,023	.	,005	,062	,003	,000
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	Coefficient de corrélation ,217	,303	,132	,493**	1,000	,453*	,403*	,690**
		Sig. (bilatéral) ,240	,098	,480	,005	.	,010	,025	,000
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	Coefficient de corrélation ,396*	,347	,158	,339	,453*	1,000	,316	,614**
		Sig. (bilatéral) ,027	,056	,397	,062	,010	.	,084	,000
		N 31	31	31	31	31	31	31	31
	يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.	Coefficient de corrélation ,161	,442*	,163	,510**	,403*	,316	1,000	,605**
		Sig. (bilatéral) ,387	,013	,382	,003	,025	,084	.	,000

		N 31	31	31	31	31	31	31	31
AXE2	Coefficient de corrélation	,563**	,684**	,510**	,689**	,690**	,614**	,605**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	.
		N 31	31	31	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة	يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة	يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى	يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى	يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر	يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة	يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	AXE3	
Rho de Spearman	ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثه ومبتكرة	Coefficient de corrélacion	1,000	,675**	,506**	,174	,597**	,685**	,606**	,441*
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,004	,348	,000	,000	,000	,013
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة	Coefficient de corrélacion	,675**	1,000	,651**	,187	,465**	,711**	,630**	,578**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,314	,008	,000	,000	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى	Coefficient de corrélacion	,506**	,651**	1,000	,164	,520**	,666**	,658**	,636**
		Sig. (bilatéral)	,004	,000	.	,378	,003	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى	Coefficient de corrélacion	,174	,187	,164	1,000	,312	,524**	,530**	,418*	
	Sig. (bilatéral)	,348	,314	,378	.	,087	,002	,002	,019	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	
يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر	Coefficient de corrélacion	,597**	,465**	,520**	,312	1,000	,767**	,568**	,363*	
	Sig. (bilatéral)	,000	,008	,003	,087	.	,000	,001	,045	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	

يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة	Coefficient de corrélacion	,685**	,711**	,666**	,524**	,767**	1,000	,738**	,566**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,000	.	,000	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
يقدم العمال حولا غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	Coefficient de corrélacion	,606**	,630**	,658**	,530**	,568**	,738**	1,000	,645**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,001	,000	.	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
AXE3	Coefficient de corrélacion	,441*	,578**	,636**	,418*	,363*	,566**	,645**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,013	,001	,000	,019	,045	,001	,000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		مسؤوليات ومهام المؤوسين غير محددة	كمية العمل الملقاة على المؤوسين أكبر من قدراتهم	يتلقى المؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد	عدم تطابق صلاحيات المؤوسين مع مسؤولياتهم	الأعمال التي يقوم بها المؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع	وقت العمل المخصص للمؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم	يسمح القائد للمؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة	AXE4
Rho de Spearman	Coefficient de corrélacion	1,000	,621**	,389*	,625**	,586**	,032	,130	,782**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,031	,000	,001	,863	,484	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
كمية العمل الملقاة على المؤوسين أكبر من قدراتهم	Coefficient de corrélacion	,621**	1,000	,523**	,713**	,538**	,238	-,243	,788**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,003	,000	,002	,197	,187	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
يتلقى المؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد	Coefficient de corrélacion	,389*	,523**	1,000	,564**	,376*	,156	,128	,707**
	Sig. (bilatéral)	,031	,003	.	,001	,037	,401	,493	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
عدم تطابق صلاحيات المؤوسين مع مسؤولياتهم	Coefficient de corrélacion	,625**	,713**	,564**	1,000	,565**	,199	,005	,838**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	.	,001	,284	,978	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الأعمال التي يقوم بها المؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع	Coefficient de corrélacion	,586**	,538**	,376*	,565**	1,000	,135	-,137	,693**
	Sig. (bilatéral)	,001	,002	,037	,001	.	,470	,463	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	Coefficient de corrélacion	,032	,238	,156	,199	,135	1,000	,035	,396*
	Sig. (bilatéral)	,863	,197	,401	,284	,470	.	,851	,027
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	Coefficient de corrélacion	,130	-,243	,128	,005	-,137	,035	1,000	,131
	Sig. (bilatéral)	,484	,187	,493	,978	,463	,851	.	,483
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
AXE4	Coefficient de corrélacion	,782**	,788**	,707**	,838**	,693**	,396*	,131	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,483	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة .يشجعهم على الابداع	زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع	تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم .يشجعهم على الابداع	ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم	زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية	مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع	السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء	AXE5	
Rho de Spearman	ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة على الابداع.	Coefficient de corrélation	1,000	,380*	,340	,238	,524**	,346	,416*	,814**
		Sig. (bilatéral)	.	,035	,062	,198	,003	,057	,020	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	Coefficient de corrélation	,380*	1,000	,890**	,435*	,368*	,512**	,265	,640**
		Sig. (bilatéral)	,035	.	,000	,015	,042	,003	,149	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم يشجعهم على الابداع.	تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم يشجعهم على الابداع.	Coefficient de corrélation	,340	,890**	1,000	,553**	,197	,459**	,307	,628**
		Sig. (bilatéral)	,062	,000	.	,001	,289	,009	,093	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	Coefficient de corrélation	,238	,435*	,553**	1,000	,032	,235	,237	,460**
		Sig. (bilatéral)	,198	,015	,001	.	,863	,204	,200	,009
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	Coefficient de corrélation	,524**	,368*	,197	,032	1,000	,453*	,294	,715**
		Sig. (bilatéral)	,003	,042	,289	,863	.	,011	,108	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	Coefficient de corrélation	,346	,512**	,459**	,235	,453*	1,000	,073	,545**
		Sig. (bilatéral)	,057	,003	,009	,204	,011	.	,696	,002
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.	السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.	Coefficient de corrélation	,416*	,265	,307	,237	,294	,073	1,000	,497**
		Sig. (bilatéral)	,020	,149	,093	,200	,108	,696	.	,004
		N	31	31	31	31	31	31	31	31
	AXE5	Coefficient de corrélation	,814**	,640**	,628**	,460**	,715**	,545**	,497**	1,000

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,009	,000	,002	,004	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		AXE3	AXE2	AXE4	AXE5	TOTALE	
Rho de Spearman	AXE3	Coefficient de corrélation	1,000	,691**	-,035	,435*	,775**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,852	,014	,000
		N	31	31	31	31	31
	AXE2	Coefficient de corrélation	,691**	1,000	-,409*	,411*	,460**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,022	,022	,009
		N	31	31	31	31	31
	AXE4	Coefficient de corrélation	-,035	-,409*	1,000	-,005	,458**
		Sig. (bilatéral)	,852	,022	.	,979	,010
		N	31	31	31	31	31
	AXE5	Coefficient de corrélation	,435*	,411*	-,005	1,000	,592**
		Sig. (bilatéral)	,014	,022	,979	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	TOTALE	Coefficient de corrélation	,775**	,460**	,458**	,592**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,009	,010	,000	.
		N	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (03):

اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	31	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	22,3226	19,159	,557	,809
يشجع القائد العاملين على الإبداع.	22,3548	17,837	,637	,796
ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	22,9355	21,262	,239	,859
يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإكراه.	22,5806	17,652	,711	,784
يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	22,5484	18,723	,548	,811
يسمح القائد للمروسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	22,4194	18,452	,679	,791
يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.	22,5806	17,452	,708	,783

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.	20,5484	24,123	,739	,891
يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	20,7742	24,447	,770	,888
يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	20,8387	25,206	,692	,896
يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	20,4516	27,189	,445	,922
يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.	20,5484	25,723	,713	,895
يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	20,6774	21,426	,898	,871
يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	20,9355	23,796	,818	,882

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.	18,8387	12,473	,652	,677
كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.	19,4194	12,518	,694	,669
يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.	18,9677	13,832	,558	,704
عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.	19,1935	12,428	,747	,658
الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.	18,7742	12,914	,598	,691
وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	19,1613	16,006	,136	,797
يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	18,2258	17,781	-,021	,805

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.	25,5484	6,456	,636	,666
زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	25,2258	7,247	,666	,669
تشجيع القائد للمرؤوسين واقتخارهم بهم يشجعهم على الابداع.	25,1290	7,849	,591	,693
ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم.	25,1290	8,983	,219	,757
زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	25,7742	6,447	,422	,751
مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	25,4194	8,118	,480	,712
السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.	25,2581	8,798	,365	,734

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	28

الملحق رقم (04):

اختبار التوزيع الطبيعي

(Simple k-s)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
AXE2	,186	31	,008	,888	31	,004
AXE3	,094	31	,200*	,975	31	,678
AXE4	,102	31	,200*	,958	31	,262
AXE5	,148	31	,083	,924	31	,029
TOTALE	,106	31	,200*	,949	31	,151

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05):

الخصائص الديمغرافية

Statistiques

		الجنس	السن	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	48,4	48,4	48,4
	أنثى	16	51,6	51,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	5	16,1	16,1	16,1
	من 25 إلى أقل من 35	7	22,6	22,6	38,7
	من 35 إلى أقل من 45	14	45,2	45,2	83,9
	من 45 إلى أقل من 55	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	19,4	19,4	19,4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	35,5	35,5	54,8
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	22,6	22,6	77,4
	من 15 سنة فأكثر	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	22,6	22,6	22,6
	جامعي	24	77,4	77,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (06):

نتائج المحاور

Statistiques

	يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	يشجع القائد العاملين على الإبداع.	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.	يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإيجار.	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.	يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0

يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	1	3,2	3,2	6,5
	محايد	5	16,1	16,1	22,6
	أتفق	15	48,4	48,4	71,0
	أتفق تماما	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يشجع القائد العاملين على الإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	3	9,7	9,7	25,8
	أتفق	12	38,7	38,7	64,5
	أتفق تماما	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	6	19,4	19,4	48,4
	أتفق	12	38,7	38,7	87,1
	أتفق تماما	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإجبار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	3	9,7	9,7	25,8
	أتفق	18	58,1	58,1	83,9
	أتفق تماما	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	3	9,7	9,7	25,8
	أتفق	17	54,8	54,8	80,6
	أتفق تماما	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	3	9,7	9,7	19,4
	أتفق	19	61,3	61,3	80,6
	أتفق تماما	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	4	12,9	12,9	29,0
	أتفق	16	51,6	51,6	80,6
	أتفق تماما	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Statistiques

	يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات	يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها يكل يسر.	يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0

ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماماً	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	6	19,4	19,4	22,6
	محايد	2	6,5	6,5	29,0
	أتفق	18	58,1	58,1	87,1
	أتفق تماماً	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماماً	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	6	19,4	19,4	22,6
	محايد	7	22,6	22,6	45,2
	أتفق	15	48,4	48,4	93,5
	أتفق تماماً	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	8	25,8	25,8	25,8
	محايد	9	29,0	29,0	54,8
	أتفق	11	35,5	35,5	90,3
	أتفق تماماً	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	4	12,9	12,9	29,0
	أتفق	17	54,8	54,8	83,9
	أتفق تماما	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	6	19,4	19,4	35,5
	أتفق	17	54,8	54,8	90,3
	أتفق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	8	25,8	25,8	29,0
	محايد	5	16,1	16,1	45,2
	أتفق	10	32,3	32,3	77,4
	أتفق تماما	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	8	25,8	25,8	29,0
	محايد	8	25,8	25,8	54,8
	أتفق	12	38,7	38,7	93,5
	أتفق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Statistiques

		مسؤوليات ومهام المرووسين غير محددة	كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم	يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد	عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم	الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع	وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم	يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	11	35,5	35,5	35,5
	محايد	3	9,7	9,7	45,2
	أتفق	15	48,4	48,4	93,5
	أتفق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	2	6,5	6,5	6,5
	لا أتفق	14	45,2	45,2	51,6
	محايد	8	25,8	25,8	77,4
	أتفق	6	19,4	19,4	96,8
	أتفق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يبتلى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	10	32,3	32,3	61,3
	أتفق	11	35,5	35,5	96,8
	أتفق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	1	3,2	3,2	3,2
	لا أتفق	11	35,5	35,5	38,7
	محايد	10	32,3	32,3	71,0
	أتفق	8	25,8	25,8	96,8
	أتفق تماما	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	9	29,0	29,0	29,0
	محايد	6	19,4	19,4	48,4
	أتفق	13	41,9	41,9	90,3
	أتفق تماما	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق تماما	2	6,5	6,5	6,5
	لا أتفق	10	32,3	32,3	38,7
	محايد	9	29,0	29,0	67,7
	أتفق	8	25,8	25,8	93,5
	أتفق تماما	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	6	19,4	19,4	25,8
	أتفق	17	54,8	54,8	80,6
	أتفق تماما	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Statistiques

		ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع.	زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع.	تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم يشجعهم على الابداع.	ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم	زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية.	مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع.	السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء.
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	3	9,7	9,7	9,7
	محايد	2	6,5	6,5	16,1
	أتفق	17	54,8	54,8	71,0
	أتفق تماما	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أتفق	1	3,2	3,2	3,2
	أتفق	17	54,8	54,8	58,1
	أتفق تماما	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم يشجعهم على الإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	أتفق	15	48,4	48,4	51,6
	أتفق تماما	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	أنتفق	15	48,4	48,4	51,6
	أنتفق تماما	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أنتفق تماما	2	6,5	6,5	6,5
	لا أنتفق	2	6,5	6,5	12,9
	محايد	4	12,9	12,9	25,8
	أنتفق	15	48,4	48,4	74,2
	أنتفق تماما	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	9,7	9,7	9,7
	أنتفق	20	64,5	64,5	74,2
	أنتفق تماما	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (07):

تحليل نتائج المحاور

Statistiques

		يشجع القائد العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	يشجع القائد العاملين على الإبداع	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإجبار	يقدر القائد مجهودات الآخرين ويعترف بها	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات	يتميز القائد بحسن التصرف والقدرة على حل المشكلات بسرعة
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9677	3,9355	3,3548	3,7097	3,7419	3,8710	3,7097
Ecart type		,94812	1,06256	1,05035	1,00643	1,03175	,92166	1,03902
Minimum		1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة	يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى	يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى	يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر	يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة	يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5806	3,3548	3,2903	3,6774	3,5806	3,4516
Ecart type		1,05749	,98483	,97275	1,01282	,88597	1,20661
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		مسؤوليات ومهام المرووسين غير محددة	كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم	يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد	عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم	الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع	وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم	يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2581	2,6774	3,1290	2,9032	3,3226	2,9355	3,8710
Ecart type		1,03175	,97936	,88476	,94357	1,01282	1,06256	,80589
Minimum		2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		ترك المرؤوسين ينفذون مهامهم بطرقهم الخاصة يشجعهم على الابداع	زيادة التعويضات والعلاوات يشجع المرؤوسين على الابداع	تشجيع القائد للمرؤوسين وافتحارهم بهم يشجعهم على الابداع	ادخال تكنولوجيا جديدة تساعد المرؤوسين على أداء مهامهم	زيادة الرقابة على الأفراد تمنحهم علاوات فردية أو جماعية	مشاركة المرؤوسين في مسابقات تشجعهم على الإبداع	السماح للمرؤوسين بالاطلاع والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالانتماء
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0323	4,3548	4,4516	4,4516	3,8065	4,1613	4,3226
Ecart type		,87498	,66073	,56796	,56796	1,10813	,58291	,47519
Minimum		2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		AXE2	AXE3	AXE4	AXE5	AXE6
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3.7557	3.2442	3.15142	3.1566	4.2258
Ecart type		0.70969	0.55352	0.95942	0.72749	0.45291
Minimum		2.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

الملحق رقم (08):
اختبار الارتباط بيرسون

Corrélations

		AXE1	dirmoc
AXE1	Corrélation de Pearson	1	,892**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
dirmoc	Corrélation de Pearson	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09):
اختبار التباين الأحادي
(One Way Anova)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ينجز العمال مهامهم بطريقة حديثة ومبتكرة.	Intergruppes	31,165	7	4,452	42,965	,000
	Intragruppes	2,383	23	,104		
	Total	33,548	30			
يقدم العمال العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة.	Intergruppes	20,838	7	2,977	8,291	,000
	Intragruppes	8,258	23	,359		
	Total	29,097	30			
يحرص العمال على تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.	Intergruppes	14,304	7	2,043	3,337	,013
	Intragruppes	14,083	23	,612		
	Total	28,387	30			
يحرص القائد على تكوين العمال وتدريبهم من فترة إلى أخرى.	Intergruppes	18,866	7	2,695	5,205	,001
	Intragruppes	11,908	23	,518		
	Total	30,774	30			
يستطيع العمال تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل بسر.	Intergruppes	12,415	7	1,774	3,664	,008
	Intragruppes	11,133	23	,484		
	Total	23,548	30			
يعطي العمال الوقت الكافي لدراسة أفكار جديدة.	Intergruppes	33,144	7	4,735	10,339	,000
	Intragruppes	10,533	23	,458		
	Total	43,677	30			
يقدم العمال حلولاً غير مألوفة وغير روتينية لحل المشكلات.	Intergruppes	28,455	7	4,065	39,229	,000
	Intragruppes	2,383	23	,104		
	Total	30,839	30			

ANOVA

AXE2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	98,953	15	6,597	15,302	,000
Intragruppes	6,467	15	,431		
Total	105,419	30			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
مسؤوليات ومهام المرؤوسين غير محددة.	Intergruppes	23,821	5	4,764	14,679	,000
	Intragruppes	8,114	25	,325		
	Total	31,935	30			
كمية العمل الملقاة على المرؤوسين أكبر من قدراتهم.	Intergruppes	6,293	5	1,259	1,400	,258
	Intragruppes	22,481	25	,899		
	Total	28,774	30			
يتلقى المرؤوسين مهام وأوامر أكثر من القائد.	Intergruppes	8,760	5	1,752	2,975	,031
	Intragruppes	14,724	25	,589		
	Total	23,484	30			
عدم تطابق صلاحيات المرؤوسين مع مسؤولياتهم.	Intergruppes	8,514	5	1,703	2,340	,071
	Intragruppes	18,195	25	,728		
	Total	26,710	30			
الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين أعمال روتينية ولا تفسح المجال للإبداع.	Intergruppes	12,160	5	2,432	3,266	,021
	Intragruppes	18,614	25	,745		
	Total	30,774	30			
وقت العمل المخصص للمرؤوسين لا يسمح لهم بأداء ما هو متوقع منهم.	Intergruppes	2,876	5	,575	,464	,799
	Intragruppes	30,995	25	1,240		
	Total	33,871	30			
يسمح القائد للمرؤوسين بطرح أفكار وحلول جديدة.	Intergruppes	11,370	5	2,274	7,006	,000
	Intragruppes	8,114	25	,325		
	Total	19,484	30			

ANOVA

AXE3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	34,617	13	2,663	1,980	,094
Intragruppes	22,867	17	1,345		
Total	57,484	30			

الملحق رقم (10):

الانحدار الخطي البسيط

Corrélations

		AXE4	psychologique
AXE4	Corrélation de Pearson	1	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
psychologique	Corrélation de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	psychologique ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : AXE4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,639	,68585

a. Prédicteurs : (Constante), psychologique

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,455	1	25,455	54,115	,000 ^b
	de Student	13,641	29	,470		
	Total	39,097	30			

a. Variable dépendante : AXE4

b. Prédicteurs : (Constante), psychologique

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,240	1,175		-,204	,840
	psychologique	,291	,039	,807	7,356	,000

a. Variable dépendante : AXE4

الملحق رقم (11):

استمارة التربص



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université chadli benjedid - el tarf

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

الطارف في : 2022/11/11

رقم : 02/اج ش ب ج / ك ع ا ت ع ا ت / 2022

إلى السيد / هدي بوزغوش... كاتب... فابوق... صبيها
عنا. بنجد.....



الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار إكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التربص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتمك ، والسماح للطلبة الآتية أسماءهم من إعداد تربص قصير الأجل :

- الطالب (ة) : سلسيل سلطاني 5
- الطالب (ة) :

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
قسم علوم التسيير
الأكاديمية
شريسة كاشسي



الإدارة المستقبلية:

