

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي  
-دراسة حالة-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف:

د. إيمان لعرايجي

من إعداد الطلبة:

✓ خريسي عبد المعز

✓ علوي نور الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى من أدين لها بحياتي إلى من ساندتني وكانت شمعة تحترق

لتضيء طريقي إلى من أكن لها مشاعر التقدير والإحترام والعرفان أُمي العزيزة الغالية

أدام الله صحتها ورعاها.

خريسي عبد المعز

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

أهدي عملي هذا إلى أعز الأشخاص إلى قلبي أُمي الحبيبة، ومن كان سنداً لي دائماً والدي

العزير حفظه الله

إلى أفراد عائلتي

إلى الطاقم الجامعي

وإلى كل من ساندني لإكمال هذا العمل من قريب أو بعيد

علوي نور الدين

## شكر وتقدير

إنه لا يسعنا بعد إتمام هذه الدراسة إلا أن نتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى أن منحنا القدرة على الجهد والمثابرة على إنجازها، فله الحمد حمدا كثيرا كما يليق بجلال وجهه وعظمة سلطانه، كما نتقدم بالشكر لجامعة الطارف التي وفرت لنا هذه الفرصة ، وأخص بالشكر قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة : " إيمان لعريجي " على كل الجهد والوقت الذي منحتنا إياه وعلى التوجيهات التي أفادتنا بها إلى أن أتمنا هذا العمل فقد كانت نموذجا للمشرفة المشجعة.

كما نتقدم بالشكر لكل من أعار لنا كتابا او أعاننا في رحلتنا البحثية هذه.

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 31 موظف، وبعد تحليل النتائج بإستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية مرتفع، كذلك وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط، من أهمها الإهتمام بتنظيم دورات متخصصة لقادة المؤسسة يتم من خلالها تكوين معارفهم ومهاراتهم في مجال الإدارة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية-الإبداع التنظيمي-مؤسسة اتصالات الجزائر.**

## **Abstract :**

This study aimed to identify the effect of Strategic leadership on organizational creativity in the Algeria Telecom Corporation, Al-Tarf Province, in order to achieve the objectives of the study we adopted a descriptive analytical method, using the questionnaire as a data collection tool, which distributed it on a random sample of 31 employees.

After analyzing the results using the SPSS program, the study concluded that the level of implementing of Strategic leadership is high, as well as the level of organizational creativity , in addition there is a statistically significant impact of the dimensions of Strategic leadership on the organizational creativity.

On the basis of this results, a set of points was proposed, the most important is Interest in organizing specialized courses for organization leaders through which their knowledge and skills in the field of strategic management are developed.

**Keywords: Strategic leadership -organizational creativity -Algeria Telecom Corporation.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
16-1	الفصل الأول: الدراسات النظرية والتطبيقية للدراسة
1	تمهيد
8-2	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية
2	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها
5	المطلب الثاني: أدوار القيادة الإستراتيجية
5	المطلب الثالث: أماط القيادة الإستراتيجية
6	المطلب الرابع: مقومات القيادة الإستراتيجية
13-9	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
9	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته
10	المطلب الثاني أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي
12	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي
12	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي
15-14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
46-17	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

## فهرس المحتويات

17	تمهيد
28-18	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
18	المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
20	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
22	المطلب الثالث: أدوات الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية
24	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
45-27	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
27	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
31	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة
38	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
43	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
46	خلاصة الفصل
48-47	الخاتمة
52-49	قائمة المراجع
59-53	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مقياس و درجات الموافقة ليكارت الخماسي	1-2
25	معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) و مؤشراهما	2-2
26	نتائج إختبار ثبات الدراسة	3-2
26	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov smirnov	4-2
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
28	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	6-2
29	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2
30	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	8-2
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	9-2
32	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التوجه الإستراتيجي	10-2
33	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الرقابة الإستراتيجية	11-2
33	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الممارسات الأخلاقية	12-2
34	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قيادة التغيير	13-2
35	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة الإستراتيجية	14-2
35	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأصالة	15-2
36	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المرونة	16-2
37	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الطلاقة	17-2
37	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المخاطرة	18-2
38	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة الإستراتيجية	19-2
39	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	20-2
40	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	21-2
41	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	22-2
42	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	23-2
43	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي	24-2

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر	1-2
21	نموذج الدراسة	2-2
27	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-2
28	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4-2
29	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5-2
30	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-2
31	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7-2

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق:

53	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	01
54	استبيان الدراسة	02
56	مخرجات برنامج SPSS	03

# مقدمة

في ظل التحولات الجارية في العالم، والتغيرات السريعة المرتبطة بالعولمة، وتسارع وتيرة الابتكارات والإختراعات في بيئة الأعمال، تواجه المؤسسات تحديات عدة في مجال مواكبة هذه التطورات والتكيف معها، ففي بيئة الأعمال اليوم، الثابت الوحيد هو التغير، وعدم اليقين هو الوضع الطبيعي.

ومن أجل البقاء والنمو في هذا السياق، تتسابق المؤسسات الإقتصادية لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، ولتحقيق ذلك، يجب تطوير القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد، وما يساعد في تحقيق ذلك هو أساليب القيادة الحديثة، حيث تبرز في هذا المجال القيادة الإستراتيجية، التي تمتلك سعة الوعي والتفكير التطويري، فهي تمثل حجر الزاوية في جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك تقوم القيادة الإستراتيجية الحكيمة بتوجيه سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم شؤونهم، وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتلعب دورا محوريا في تحفيز الابتكار والإبداع، حيث تعتبر أداة مهمة لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز أثر تطبيق القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها يتطلب تحقيق التميز في الأداء من خلال الإبداع في تقديم الخدمات.

### إشكالية الدراسة:

تسعى كل مؤسسة إقتصادية بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والإستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات هذه المؤسسات، حيث تركز هذه القيادة على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى العاملين، من ثم تحفيزهم وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهارتهم وابداعاتهم لتحقيق مستويات أداء متميزة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**ما أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟**

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- ما مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.

## مقدمة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

تتفرع من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

- الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

- الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة في حياة المؤسسات، خاصة في ظل قلة المواضيع التي تعالج العلاقة بينهما.

- أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر عاملا رئيسيا في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الإبداع وبالتالي تحقيق التميز في الأداء.

- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

## مقدمة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي.
- دراسة واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، والتي تساهم في تحسين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتي ستساهم في تشجيع الإبداع لدى العاملين.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره موضوعا حديثا.
- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الإدارة الإستراتيجية.

### منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج معينة.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في حدودها المكانية، والبشرية، والزمانية كالآتي:

- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على الربط بين القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 23 مارس إلى 23 ماي من سنة 2024.

### صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي تم مواجهتها خلال القيام بهذه الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع .
- صعوبة توزيع الاستمارة، وإسترجاعها.
- صعوبة التعامل مع الأطراف المكلفة بإمداد المعلومات.
- صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول القيادة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد تم تناول مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي، وأخيرا المبحث الثالث فهو متعلق بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تضمن منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

أصبحت مؤسسات الأعمال اليوم تنشط في بيئة تتميز بشدة المنافسة، وبالتالي أصبح بقاءها واستمراريتها مرهونا بتحقيق مستويات أداء متميزة، مما يتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، وهذا يستلزم امتلاك قيادة استراتيجية فعالة تكن قادرة على وضع الخطط والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن جهة أخرى تساهم في استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين من أجل بلوغ مستويات أداء عالية ومتميزة. وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها، أدوار القيادة الإستراتيجية وأنماطها، مقومات القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية هو مفهوم هام لجميع أنواع المؤسسات، حيث تناوله الباحثون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية التي يركز عليها.

1-تعريف القيادة الإدارية:

يمكن توضيح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التالية:

عرفت القيادة الإدارية بأنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (بدوي، 2002، صفحة 87).  
كما عرفت بأنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين " (عبودي، 2002، صفحة 25).

وعرفت كذلك بأنها: " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال القائد، والأنباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة" (شوقي، 1992، صفحة 41).

وعليه فالقيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في تحقيق الأهداف.

2-تعريف القيادة الإستراتيجية:

يوجد تعريفات متعددة للقيادة الإستراتيجية وذلك بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، حيث يمكن توضيح أهم تلك التعاريف من خلال ما يلي:

تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها : "الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وايصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الإتجاه الصحيح" ( بن شويحة، 2018، صفحة 17).

كما تعرف بأنها "قدرة القائد على التواصل والإستماع وفهم الأفراد داخل المؤسسة من خلال نشر المعرفة وصياغة الأفكار المبتكرة وحل المشكلات" (بوطالب، 2022، صفحة 150).

كذلك عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها " القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الإستراتيجي، والحفاظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمؤسسات الأعمال في المستقبل" (زايي و بعيطيش، 2021، صفحة 147).

أيضا تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها: "تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات، والأشخاص، والرغبات، إذ أنها تتطلب استنباط الخطط المرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح" (شهيدي و بوسهمين، 2021، صفحة 236).

وهناك من يرى بأن القيادة الإستراتيجية هي: "الخصائص المتوقعة لقائد المؤسسة في أعلى مستوى التسلسل الهرمي ويمكن العثور عليها أيضا في أرجاء المؤسسة كافة، بحيث تستفيد بصورة كاملة من كفاءة رأس المال البشري والموارد الأخرى ولاسيما التكنولوجيا" (كاظم و عليوي، 2022، صفحة 2573).

وعليه فالقيادة الإستراتيجية هي نهج للقيادة يركز على رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق تلك الرؤية، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

### 3- الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية:

هناك عدة فروق جوهرية بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم، وقد ميز بين القائد الإستراتيجي والتقليدي من خلال ما يلي ( بن شويحة، 2018، صفحة 18):

- القائد الإستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- اهتمام القائد الإستراتيجي بالإبداع والإجتهد والحس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- إن دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل.
- تقتصر أدوار القائد التقليدي على الأعمال اليومية، بينما القائد الإستراتيجي طويلة المدى وتعلق بنمو مبيعات المؤسسة وأرباحها، تطبيق التغيير، التحالفات الإستراتيجية.

ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الإستراتيجية ظاهرة عالمية، تحظى بإهتمام متزايد من قبل مختلف المؤسسات، حيث أن أساس القيادة الإستراتيجية هو التحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسات الخدمائية والصناعية، حيث تساهم القيادة الإستراتيجية في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة ( Naim Soud Atiyehs, 2022, p. 5).

حيث يمكن توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ما يلي ( التجاني، 2020، صفحة 52):

- تحديد الإتجاه والرؤية: القائد الإستراتيجي يحدد الرؤية والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة ويوجه الجهود نحو تحقيقها.
  - تحليل البيئة الخارجية: يقوم القائد الإستراتيجي بفحص البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل التكنولوجيا والمنافسين والتغيرات السياسية والإقتصادية، لتحديد فرص النمو والتهديدات.
  - إدارة الموارد بفعالية: يقوم القائد الإستراتيجي بتوجيه استخدام الموارد بشكل مثلى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تكنولوجية.
  - تحفيز الفريق وتوجيهه: يقوم القائد الإستراتيجي ببناء فريق عمل قوي وملتزم بتحقيق الأهداف، ويوجههم ويحفزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم.
  - التغيير والإبتكار: يعمل القائد الإستراتيجي على تشجيع الإبتكار وتطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع التغيرات في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
  - التواصل وبناء العلاقات: يتفاعل القائد الإستراتيجي بفعالية مع أعضاء الفريق وأطراف العلاقة الخارجية مثل العملاء والشركاء والمستثمرين، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- وهناك من يرى أن القيادة الإستراتيجية تساهم أيضا في تحقيق ما يلي ( صالح و بودرهم، 2021، صفحة 1092):

- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار في المدى الطويل وتعزيز الميزة التنافسية المتواصلة.
- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي في المؤسسة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية.
- تسهيل أنشطة المؤسسة في توفير أفضل القدرات وتوظيفها وذلك وفق خطة استراتيجية لعملياتها (Moudhar Mazil & Mahdi, 2022, p. 3752).

المطلب الثاني: أدوار القيادة الإستراتيجية

دور القيادة الإستراتيجية يتمثل في العديد من الجوانب الحيوية التي تساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان استمراريتها في النجاح وهذه بعض الجوانب الرئيسية لدور القيادة الإستراتيجية (قطي، 2014، صفحة 25):

**1-تحديد الرؤية والإتجاهات الإستراتيجية:** يقوم القائد الإستراتيجي بتحديد الرؤية الطويلة الأمد للمؤسسة ووضع الإتجاهات الإستراتيجية التي ستحقق هذه الرؤية.

**2- تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** يقوم القائد الإستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لفهم الفرص والتحديات والموارد المتاحة، ويستند إلى هذا التحليل لإتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

**3-تطوير الإستراتيجيات والخطط:** يقوم القائد الإستراتيجي بتطوير الإستراتيجيات والخطط الفعالة التي ستساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.

**4-توجيه وتحفيز الفريق:** يقوم القائد الإستراتيجي بتوجيه وتحفيز أعضاء الفريق لضمان تنفيذ الإستراتيجيات والخطط بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة.

**5- إدارة التغيير والابتكار:** يلعب القائد الإستراتيجي دورا هاما في إدارة التغيير وتعزيز الإبتكار داخل المؤسسة لتحقيق التنمية والنمو المستدام.

**6-بناء العلاقات الإستراتيجية:** يقوم القائد الإستراتيجي ببناء وتعزيز العلاقات الإستراتيجية مع الشركاء والعملاء والمجتمع المحلي وأطراف العلاقة الأخرى لضمان دعم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

بشكل عام، يمكن القول إن دور القيادة الإستراتيجية يتمثل في تحديد الاتجاه والرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، بالإضافة إلى إدارة التغيير والابتكار وبناء العلاقات لضمان استمرارية النجاح والتطور للمؤسسة (حتيتة، 2012، صفحة 29).

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإستراتيجية

يعتمد القادة الإستراتيجيون على مجموعة من القيادات من أجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى ومن مهمة إلى أخرى، ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الرؤيوية.

**1-القيادة التحويلية:** إن القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المؤسسة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المؤسسة ضمن نسق متكامل ومتربط، ما يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة

بذلك رفع أداء المؤسسة والرفع من ثقة العاملين بالمؤسسة ورفع روح الإلتزام لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المؤسسة يبذل قصارى جهده مع الإلتزام الشخصي والشعور بالملكية) قوال، 2021، صفحة(264 .

**2- القيادة التبادلية:** تعتبر القيادة التبادلية من الأنماط القيادية الحديثة، هي عبارة عن عملية التبادل والمقايضة التي تحدث بين القادة وزملائهم ومرؤوسهم من خلال المناقشة معهم فيما هو مطلوب وكيفية إنجازه وتحديد الشروط لذلك، فهو يعترف بحاجات المرؤوسين مع التوضيح لهم كيفية إتباع تلك الحاجات عند القيام بأي عمل أو جهد إن الأصل في النظرة الى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير تلك متطلبات الإنجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها اتجاه تلك الإنجاز وتحقيق أهدافه) لطرش، 2011، صفحة(64 .

**3- القيادة الرؤيوية:** هي القيادة التي لها القدرة على بناء رؤيا مستقبلية ثاقبة وواضحة وطموحة ومشتركة لما تكون عليه المؤسسة، وبدعم من مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية بهدف التأثير على الآخرين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ووضع الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها من خلال الهام الأفراد وخلق الدافعية والطموح لديهم وبث روح الإبتكار والإبداع والتعلم وصولا إلى التميز التنظيمي بمختلف مجالاته) أومر، 2011، صفحة (34).

#### المطلب الرابع: مقومات القيادة الإستراتيجية

من خلال الدراسات السابقة يمكن توضيح أهم مقومات القيادة الإستراتيجية كما يلي:

##### أولا: التوجه الإستراتيجي

يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي للهدف الإستراتيجي وهو عبارة عن بيان قصير يوضح أين تريد أن تكون المؤسسة في المستقبل، أو رؤية الإدارة العليا للمؤسسة في المستقبل وهو يهدف للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى البعيد ومن خلاله يتم الحفاظ على الأداء المتفوق (بوطالب، 2022، صفحة 151)، وتتمثل عناصر التوجه الإستراتيجي فيما يلي (عقابة ، 2016، صفحة 31):

- **الرؤية والمهمة:** تحديد الغايات والأهداف العامة للمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيقها بشكل ملموس ومحدد.
- **التحليل الاستراتيجي:** فهم جيد للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليل القدرات والضعف والفرص والتهديدات لتحديد الاتجاه الأمثل.
- **الإستراتيجيات والخطط:** وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، بما في ذلك تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال.
- **التنفيذ والمراقبة:** تنفيذ الخطط ورصد تقدمها بانتظام، وإدارة التغييرات اللازمة وضمان التوافق مع التوجه الاستراتيجي.

– **التعلم والتطوير:** القدرة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين الأداء المستقبلي من خلال تطوير القدرات وتبني الممارسات الجديدة.

### ثانيا: الرقابة الإستراتيجية

تعتبر الرقابة الإستراتيجية من أهم أدوار القيادة الإستراتيجية حيث من خلال هذه العملية يمكن للقائد التعرف على نقاط الضعف، وقياس مدى توافق أهداف المؤسسة مع النتائج المتحققة، بالإضافة لقياس كفاءة المؤسسة ومعرفة الاختلالات ومعالجتها والتنبؤ بالأخطاء والعراقيل المحتملة وتفاديها والسيطرة عليها (بوطالب، 2022، صفحة 151)، حيث تهدف إلى تحقيق ما يلي (بلوم و زردومي، 2018، صفحة 333):

- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على المشكلات والعقبات، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة.
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية.

### ثالثا: الممارسات الأخلاقية

الممارسات الأخلاقية هي القيم والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في التعامل مع الآخرين وفي اتخاذ القرارات، تعتبر هذه الممارسات أساسية لضمان التصرف بطريقة مسؤولة وموثوقة، ومن بين الممارسات الأخلاقية الهامة (كنعان، 1999، صفحة 35):

- 1- **النزاهة والصدق:** التصرف بنزاهة وصدق في جميع العلاقات والتعاملات، وعدم التلاعب بالحقائق أو التضليل.
- 2- **العدالة والمساواة:** التعامل بعدالة ومساواة مع الجميع دون تفضيل أو تمييز، وضمان حقوق الجميع بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الديانة أو أي عوامل أخرى.
- 3- **احترام الخصوصية والسرية:** الإحتفاظ بسرية المعلومات السرية واحترام خصوصية الأفراد والمؤسسات.
- 4- **المسؤولية الاجتماعية:** تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة والمساهمة في تحقيق الرفاهية العامة والتنمية المستدامة.
- 5- **تقدير الاختلافات:** احترام وتقدير التنوع والاختلاف في الآراء والثقافات والخلفيات.
- 6- **التزام القانون والقوانين الدولية:** الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية والعمل وفقا لها.
- 7- **التنمية المهنية والشخصية:** السعي للنمو المهني والشخصي وتطوير المهارات والقدرات بشكل دائم.

رابعاً: قيادة التغيير

قيادة التغيير هي عملية توجيه وإدارة التغييرات داخل المؤسسات بطريقة فعالة ومؤثرة، حيث تركز على تحقيق ما يلي (واعر و موسى، 2009، صفحة 15) :

**1- رؤية وتوجيه:** تحديد رؤية واضحة للتغيير وتحديد الأهداف المستقبلية المرغوبة، حيث يجب أن تكون هذه الرؤية ملهمة وتتماشى مع طموحات المؤسسة.

**2- تواصل فعال:** التواصل المستمر مع جميع أفراد المؤسسة لشرح الرؤية وأهمية التغيير، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المتوقعة.

**3- تشكيل فريق قيادي:** إنشاء فريق قيادي مخصص لتنفيذ ومتابعة عملية التغيير، وتأكيد التزام القادة بالتغيير وقيادة الجهود المتعلقة به.

**4- تحفيز وإشراك الفرق:** تشجيع المشاركة والتفاعل من قبل فرق العمل المعنية بالتغيير، وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتمكينهم من التكيف مع التغيير.

**5- إدارة المقاومة:** التعامل بفعالية مع المقاومة للتغيير من خلال التواصل الجيد وتقديم التفاهم والدعم للأفراد المتأثرين.

**6- الرصد والتقييم:** مراقبة تقدم عملية التغيير بانتظام وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

**7- التكيف والتحسين:** استمرار التعلم والتحسين المستمر، وضمان تكييف الإجراءات والسياسات مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، حيث يتمثل دورها بصفة أساسية على العمل الدؤوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بالآجال الطويلة، وتصحيح الإنحرافات المحتملة على أساس الأهداف الإستراتيجية المسطرة، بإحداث تغييرات عليها بما يتماشى ويتوافق والمتطلبات الضرورية لذلك.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته، أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي، أبعاد الإبداع التنظيمي، العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

هناك تعريف متعددة للإبداع التنظيمي، يمكن توضيح أهمها كما يلي:

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه: " تصور وإنتاج وتطوير لفكرة أصلية ومفيدة وتشمل العمليات والإجراءات، إذ يعد العامل الحاسم للتقدم الإنساني في جميع المجالات " (debome, 2004, p. 27).

كما يعرف بأنه: " هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تسمح بتقديم أفكار جديدة وأصلية وذات قيمة من قبل الفرد والجماعة وقد يكون في طريقة التفكير وردة الفعل وفي النتيجة في حد ذاتها" (groff, chèvevière, & deboi, 2001, p. 13).

وأيضا عرف بأنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويستجيب لها، وتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية اقتراحات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في الإدارة وكيفية طرح أفكار جديدة" (حمدان، 2022، صفحة 51).

وعرف كذلك بأنه: " العملية التي يترتب عليها إيجاد أو خلق أو ظهور بفكرة أو ممارسة أو منتج أو نظرية أو اختراع أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين للمؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في البيئة و/أو عمليات و/أو مخرجات المؤسسات بما يعود بالمنفعة الشاملة للمؤسسة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها" (روابح ، 2001، صفحة 9).

وهناك من عرفه بأنه: "القدرة على استحداث نماذج إدارية مبتكرة تشجع التجاوب الفعال من الموظفين، وتحفزهم على استثمار قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة" (زواتيني ، 2014 ، صفحة 70).

فالإبداع هو القدرة على جمع المعلومات أو المشاركة بها من خلال استخدام طرق مختلفة لتطوير الأفكار الجديدة والإبتكارية التي تعكس حاجات المؤسسة وتستجيب للفرص في السوق" (أبو حمور، 2017، صفحة 506).

وعليه فالإبداع التنظيمي يشير إلى القدرة على إنشاء وتطوير أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي

يمكن إبراز أهمية الإبداع التنظيمي من خلال النقاط التالية :

- 1-تحسين الأداء والتنافسية: يمكن للإبداع التنظيمي تحسين أداء المؤسسة عن طريق تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق.
- 2-تطوير السوق وزيادة الإيرادات: يمكن للإبداع التنظيمي إيجاد فرص جديدة لتلبية احتياجات العملاء وتوسيع قاعدة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق النمو المستدام.
- 3-تعزيز رضا العملاء والموظفين: يؤدي الإبداع التنظيمي إلى تقديم حلول مبتكرة وملائمة للعملاء، مما يعزز رضاهم وولاءهم للمؤسسة، كما يمكن أن يزيد من رضا الموظفين عن طريق توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقدير الإبداع.
- 4-تحسين إدارة الموارد: يمكن للإبداع التنظيمي تحسين استخدام الموارد المتاحة وتحقيق كفاءة أكبر في إدارتها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية (الصالح، 2011، صفحة 29).
- 5-تفعيل القيمة المضافة: يمكن للإبداع التنظيمي إضافة قيمة إلى المؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلي احتياجات العملاء بشكل فعال.
- 6-تعزيز السمعة والمكانة: يمكن للإبداع التنظيمي بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وفي عيون العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام ( جمعة، 2009، صفحة 49).

المطلب الثاني: أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي.

أولا: أنواع الإبداع التنظيمي

- الإبداع التنظيمي يشمل مجموعة متنوعة من الأنماط والأساليب التي تهدف إلى تحفيز وتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، ومن بين أنواع الإبداع التنظيمي ( بن حاضر، 2011، صفحة 58):
- 1-الإبداع في التصميم التنظيمي: يتعلق بإعادة صياغة هيكل وعمليات المؤسسة لتعزيز التفاعل والابتكار.
  - 2-الإبداع في العمليات والإنتاج: يركز على تحسين عمليات الإنتاج والخدمات من خلال استخدام تقنيات جديدة أو تحسين العمليات القائمة.
  - 3-الإبداع في التسويق والاتصالات: يشمل ابتكار أساليب جديدة للتسويق والتواصل مع العملاء لتعزيز الجذب والانخراط.
  - 4-الإبداع في الإدارة والقيادة: يتضمن تطوير أساليب جديدة للقيادة وإدارة الفرق لتحفيز الإبداع والأداء المتميز.

- 5- الإبداع في الثقافة المؤسسية: يركز على تعزيز بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والتجديد وقبول المخاطر.
- 6- الإبداع في الابتكار والبحث والتطوير: يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة وابتكارية لتلبية احتياجات السوق وتحسين التنافسية.
- 7- الإبداع في استراتيجيات النمو والتوسع: يتمثل في ابتكار استراتيجيات جديدة للنمو والتوسع في الأسواق المحلية والعالمية.
- تلك هي بعض أنواع الإبداع التنظيمي التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتعزيز الابتكار والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.
- ثانياً: أساليب الإبداع التنظيمي
- هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات، ومن بين هذه الأساليب ( العبيد، 2010، صفحة 218):
- 1- تشجيع التفكير الإبداعي: عن طريق تعزيز ودعم البيئة التي تشجع على التفكير الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة، سواء من خلال تحفيز الموظفين أو تقديم التدريبات المناسبة.
- 2- إدارة التغيير بشكل فعال: عن طريق تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير داخل المؤسسة وتشجيع المرونة والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.
- 3- تنمية القيادة الإبداعية: عن طريق تطوير مهارات القيادة التي تشجع على الابتكار والتفكير المبتكر لدى القادة والمديرين في المؤسسة.
- 4- استخدام تقنيات وأدوات الإبداع: مثل استخدام جلسات العصف الذهني، وورش العمل التفاعلية، وتقنيات التصميم التفاعلي لتوليد أفكار جديدة وابتكارية.
- 5- تشجيع التعاون والتفاعل: عن طريق خلق فرص للتعاون والتفاعل بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة لتبادل الأفكار وتوليد حلول مبتكرة.
- 6- توفير الدعم اللازم: عن طريق توفير الموارد اللازمة والدعم اللازم للعاملين الذين يسعون لتطبيق أفكارهم وابتكاراتهم داخل المؤسسة.
- 7- الاستثمار في الثقافة التنظيمية الإبداعية: من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتقدير الفشل كجزء من عملية الإبداع.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل أهم أبعاد الإبداع التنظيمي فيما يلي (بروبي، 2011، صفحة 79):

- 1- **الطلاقة:** المقصود هو قدرة الفرد على إبداع كمية كبيرة من الأفكار التي تتفوق عن المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة، ويشار إلى هذه القدرة بمصطلح "بنك القدرة الإبداعية".
- 2- **الأصالة:** وتُعتبر أحد الخصائص الرئيسية للإبداع، وتكون مميزة إذا لم تكن مألوفة مسبقاً، يقول بعض العلماء إن الفكرة الأصيلة تكون غير عادية وبعيدة المدى، متصلة بأفكار ذكية وغير مألوفة، ولكن، ليست الأصالة تعني ضرورة تجاهل الأفكار المألوفة أو التي سبق التوصل إليها، بل قد تسهم هذه الأفكار في توليد مفاهيم جديدة وغير مألوفة.
- 3- **المرونة:** الإبداع يتضمن القدرة على تبني أساليب متنوعة واعتماد نهج متعددة، واستكشاف المشكلة من منظورات مختلفة، وهو يتمثل أيضاً في السهولة التي يغير بها الشخص موقفه أو وجهة نظره، دون التمسك بأفكاره بشكل جامد، بل بالنظر إلى الأمور من زوايا متعددة.
- 4- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يمتلك القدرة على اكتشاف العديد من التحديات في سياق واحد؛ فهو يميز الأخطاء ونواحي الضعف، ويتطلب استشعار المشكلة من المبدع القدرة على استيعاب جميع الآثار المترتبة عن رؤية واضحة لجوانب المشكلة وتحديد بدقتها.
- 5- **القدرة على التحليل:** الفرد المبدع يتميز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمها، وفهم العلاقات بين تلك العناصر، بالإضافة إلى قدرته على الحصول على المعلومات، وجمعها، وتنظيمها، وتقييمها، والإحتفاظ بها للاستفادة منها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك، يستطيع أيضاً إعادة ترتيب الأفكار والأشياء بشكل مدروس وفقاً لمبادئ معينة.
- 6- **تقبل المخاطرة:** المقصود بالمبادرة هو الإستعداد لتبني الأفكار والأساليب الحديثة، والبحث عن حلول للتحديات، مع تحمّل المخاطر المرتبطة بالأعمال التي يقوم بها الفرد، واستعداده لمواجهة المسؤوليات المنبثقة عن ذلك.

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي

- القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي يرتبطان بشكل وثيق، حيث يمكن أن تكون القيادة الاستراتيجية عاملاً محفزاً للإبداع داخل المؤسسة، وبمكنا توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي (قريشي و مرزوق، 2013، صفحة 15):
- 1- **تحديد الرؤية والأهداف:** القيادة الإستراتيجية تساعد في تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة للمؤسسة، عندما يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل، يتحفز الموظفون للتفكير بطرق جديدة لتحقيق هذه الأهداف وتحقيق الرؤية.
  - 2- **توجيه وتحفيز الموظفين:** القيادة الاستراتيجية تلهم الموظفين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير التوجيه والدعم اللازمين هذا يشجع على التفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة.

3-تشجيع الثقافة الإبداعية: القادة الاستراتيجيين يمكن أن يلعبوا دورًا حيويًا في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد، وهو ما يمكن أن يحفز الإبداع داخل المؤسسة.

4-تخصيص الموارد والدعم: يمكن للقيادة الإستراتيجية توجيه الموارد وتوفير الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية والابتكارية، مما يزيد من فرص نجاحها وتطبيقها.

5-التغيير والتطوير المستمر: القادة الإستراتيجيون يمكن أن يكونوا محركين للتغيير والتطوير داخل المؤسسة، مما يفتح المجال للابتكار والتجديد في مختلف جوانب العمل.

إن الإبداع هو عملية فكرية تقود إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما، حيث يعني ذلك يعني نبذ للمناهج التطورية الجاهزة والمتكررة واستكشاف لوسائل وسبل مبتكرة في التشخيص والعلاج لمشاكل الواقع الإداري المتجدد، وبالتالي فإن وجود قيادة إستراتيجية فعالة ستساهم تلعب في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع وتعزز الابتكار داخل المؤسسة، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول من خلال هذا المبحث الدراسات السابقة التي تطرقت لمغيرات الدراسة، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية إضافة إلى ذلك توضيح أوجه الإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

يمكن توضيح أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي:

دراسة حسام محمود أبو حمور، (2017)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع والتميز المنظمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة معارف، (23)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع والتميز المنظمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة من العاملين مؤلفة من 261 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على الإبداع والتميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة تشجيع المديرين على الإرتقاء بمستوى الإبداع وتميز مستشفياتهم، وتعزيز ثققتهم بأنفسهم ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

دراسة سميرة صالح، كنزة بودرهم، (2021)، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14(3)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 76 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام القيادة في المؤسسة بتفويض السلطات وتمكين الموارد البشرية وتنمية روح الإبداع لديهم بشكل أكبر.

دراسة حيان حمدان، (2022)، تأثير القيادة الإستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين (دراسة حالة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة)، مجلة جامعة حماة، 5(15)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية على التنشيط الإبداعي للموظفين في شركة أفاميا للصناعات الدوائية، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مؤلفة من 50 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإستراتيجية والإبداع الإداري، ومن أهم ما أوصت به الدراسة دعم القيادات الإستراتيجية لدى العاملين، وتعزيز الإبداع لدى العاملين من خلال الندوات والمؤتمرات .

دراسة حسين علي كاظم، هديل قاسم عليوي، (2024)، دور القيادة الإستراتيجية كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي-دراسة إستطلاعية، مجلة الدراسات المستدامة، 4(4)، هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي بشركة النفط العامة، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 78 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى

وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، ومن أهم ما أوصت به الدراسة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، مما يسهم في تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي بشكل عام.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

**Study Mohammed Moudhar Mazil, Anas khaleel Mahdi, (2022), Strategic leadership and its role in promoting organizational creativity: A field study in the Ministry of Commerce, Department of Commercial and Financial Control, Res Militaris, 12(2).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التجارة، قسم المراقبة التجارية والمالية، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة مؤلفة من 100 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بإيجاد حلول سريعة للمشكلات والإهتمام بإقتراحات العاملين.

**Study Samer Naim Soud Atiyehs, (2022), THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON THE EMPLOYEES' CREATIVITY AT PRIVATE HOSPITALS IN PALESTINE: A CASE STUDY, Intern. Journal of Profess, 7(4).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية على إبداع الموظفين في المستشفيات الخاصة في فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وإبداع العاملين، وقد أوصت الدراسة بالإهتمام بتحفيز العاملين على تحقيق الإبداع في تأدية المهام.

#### المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

##### 1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

بصفة عامة يمكن القول أنه تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي إعداد نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

##### 2- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- أبعاد متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في الأبعاد المعتمد عليها في دراسة القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي.

- مجال التطبيق: اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة.

## خلاصة الفصل :

القيادة الإستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات، فهي لا تقتصر على تحديد الإتجاهات الرئيسية ووضع الأهداف الإستراتيجية فقط، بل تؤثر بشكل عميق على ثقافة المؤسسة وطريقة تفكير أعضائها، مما يساهم في تعزيز الابداع والتجديد المستمر داخل المؤسسة، حيث تساهم في إيجاد رؤية واضحة ومحفزة للمستقبل، فيصبح يجعل القادة قادرين على توجيه الجهود والطاقات نحو الأهداف الاستراتيجية المحددة، وهذا يعزز التفكير الإبداعي لدى الفرق ويحفزهم على ابتكار حلول جديدة لتحقيق هذه الأهداف بطرق أكثر فعالية.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الإستراتيجية في تعزيز ثقافة التغيير والتطوير داخل المؤسسة، فعندما يكون القادة قادرين على تحفيز العاملين لتجاوز حدود الروتين والتفكير التقليدي، يتمكنون من استثمار الفرص الجديدة والتحديات بطرق مبتكرة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للسوق.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تمكن هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال الإستبيان وتوزيعه على عينة من العاملين لمعرفة آراءهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، توضيح منهجية الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، التي قام فيها الطالب بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

أولاً: لمحة حول مؤسسة إتصالات الجزائر

نص قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 03/2000 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

• 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: نشاطات المؤسسة وأهداف المؤسسة محل الدراسة

1-نشاطات المؤسسة محل الدراسة:

يمكن توضيح نشاطات المؤسسة كما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

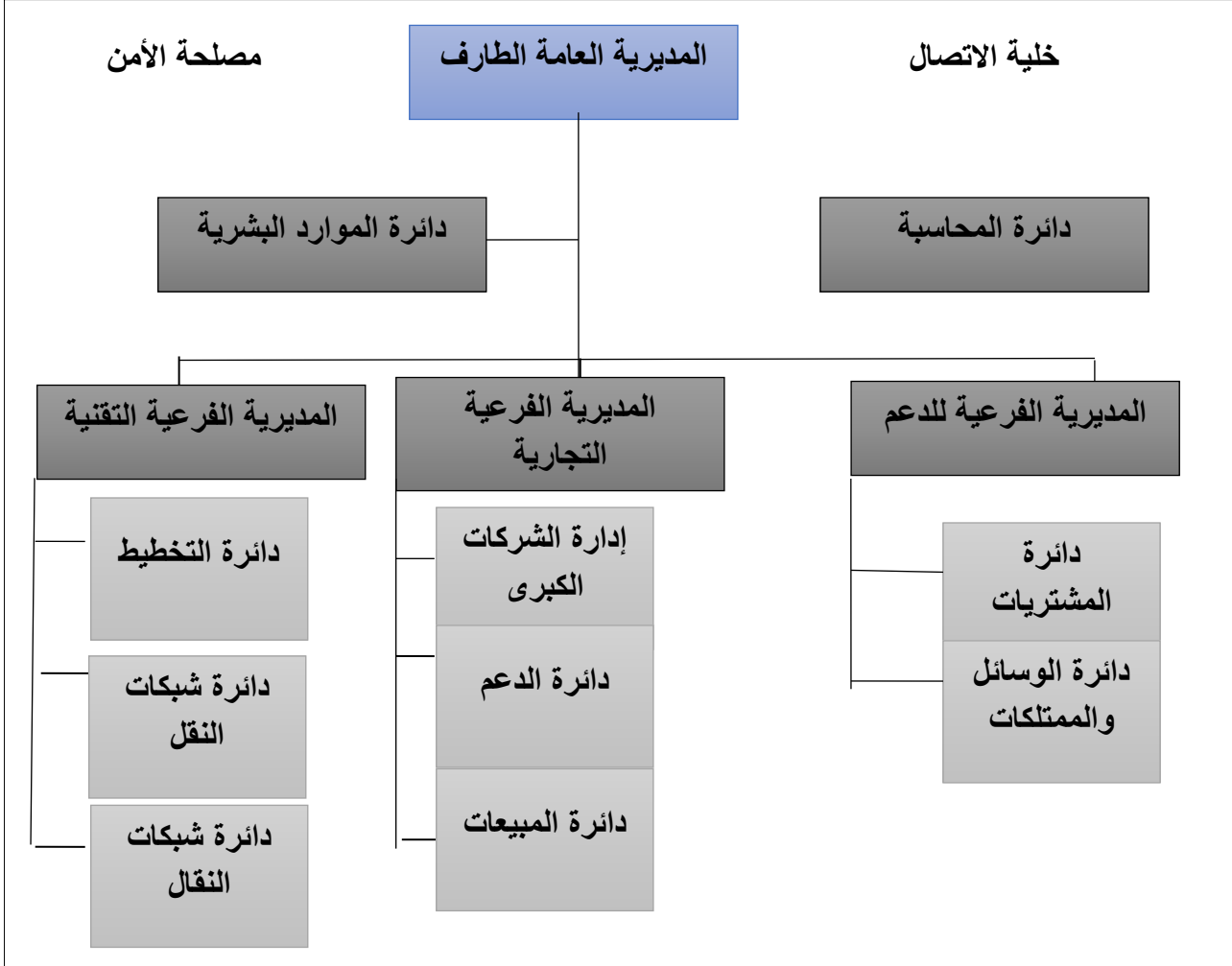
2- أهداف المؤسسة محل الدراسة:

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رقم واحد في سوق الإتصالات.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في الدراسة، نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو "الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج وغاياته" ( العبيدي و العبيدي، 2010، صفحة 26)، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، والوصف الدقيق للمعلومات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على أداة الإستبيان المخصص لذلك.

ثانياً: نموذج الدراسة

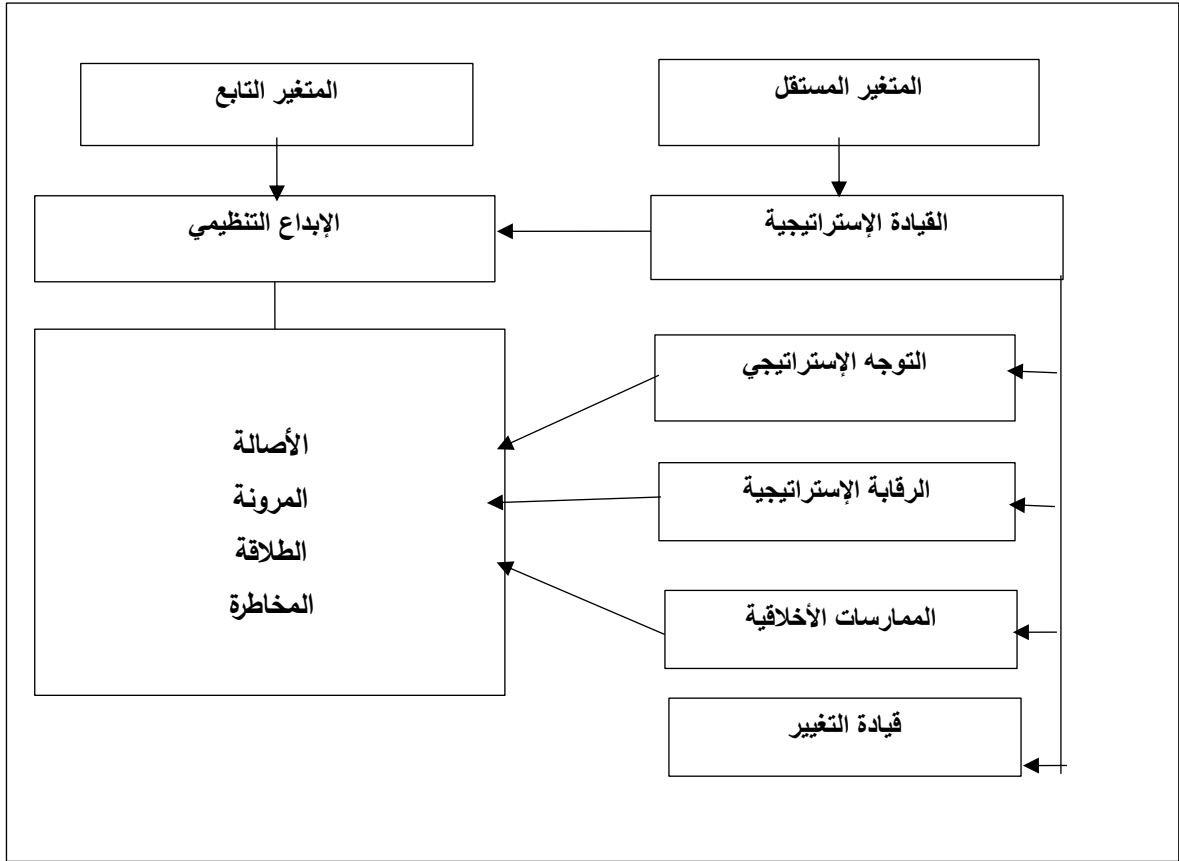
في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتحديد أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي وهذا بالإستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

**1- المتغير المستقل:** يتمثل في القيادة الإستراتيجية، وينقسم إلى أربع متغيرات فرعية مستقلة هي: التوجه الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، قيادة التغيير.

**2- المتغير التابع:** يتمثل في الإبداع التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى أربع متغيرات فرعية تتمثل في: الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

### ثالثا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة أو القياسات التي جمعها عن تلك العناصر" (الوادي و الزعبي، 2011، صفحة 155)، ويبلغ عدد العاملين في المؤسسة 252 ، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء المصالح والأقسام والموظفين الإداريين نظرا لكون هذه الفئة الأكثر وعيا بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 33 إستمارة.

### رابعا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 33 عاملا، حيث تم استرجاع العدد كاملا، إلا أنه تم استبعاد استمارتين لعدم قابليتها للتحليل نظرا لعدم توافرها على الشروط المطلوبة وعدم استكمال إجابتها من طرف المستجيبين، في حين شكل عدد الاستمارات المعتمدة بشكل نهائي 31 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي .

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### أولا: أدوات وطرق جمع البيانات

تمثلت مصادر والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما:

#### 1-المصادر الثانوية:

في إطار معالجة الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في المراجع باللغة العربية ذات العلاقة بالموضوع، حيث تنوعت المصادر بين الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

#### 2-المصادر الأولية:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- الإستبيان: وهو الأداة الرئيسية في الدراسة، حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد، ومن ثم تحليل إجاباتهم للوصول إلى نتائج الدراسة.
- المقابلة: تعرف على أنها: " محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وإما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما، والتفكير فيه قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث (خمقاني، 2017، صفحة 42)، وقد تم الإستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستبيان من جهة أخرى.

- الملاحظة: وهي إحدى طرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.

- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة والتي تخص متغيرات الدراسة.

#### ثانيا: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء وصياغة أسئلة إستبيان الدراسة بالإعتماد على دراسات سابقة وبالإعتماد على آراء أساتذة مختصين، حيث صمم كالآتي:

1- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة .

2- الجزء الثاني: يتعلق بمحور الدراسة وفيه محورين:

2-1- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة مقسمة إلى 16 عبارة، وهذا كما يلي:

- التوجه الإستراتيجي: يتضمن 4 عبارات من 1 إلى 4.
- الرقابة الإستراتيجية: تتضمن 4 عبارات من 5 إلى 8.
- الممارسات الأخلاقية: تتضمن 4 عبارات من 9 إلى 12.
- قيادة التغيير: تتضمن 4 عبارات من 13 إلى 16.

2-2- المحور الثاني: تضمن المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي بأبعاده الأربعة مقسمة إلى 12 عبارة

- الأصالة: يتضمن 3 عبارات من 17 إلى 19.
- المرونة: يتضمن 3 عبارات من 20 إلى 22.
- الطلاقة: يتضمن 3 عبارات من 23 إلى 25.
- المخاطرة: يتضمن 3 عبارات من 26 إلى 28.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

ثالثا: الأساليب الإحصائية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب

التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .
- 3- إختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يقارن هذا الاختبار بين الدالة التوزيع النظرية والتوزيع الفعلي للبيانات.
- 4- معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 5- الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 6- الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.

#### المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملائمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات المتمثلة فيما يلي:

#### أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة احتواء الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد تم الإعتماد على الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

#### 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد إطلاع الأستاذة المشرفة للحكم على مدى صدقها ظاهريا، تم عرضها على أساتذة محكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء آرائهم حول دقة صياغة ووضوح عبارتها، ما أدى إلى إضافة تعديلات من حذف، وإعادة صياغة لبعض العبارات.

#### 2- صدق الإتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-2): معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

عبارات القيادة الإستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	عبارات الإبداع التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
العبارة 1	0.903**	0.001	العبارة 17	0.829**	0.001
العبارة 2	0.705**	0.001	العبارة 18	0.713**	0.001
العبارة 3	0.833**	0.001	العبارة 19	0.802**	0.001
العبارة 4	0.750**	0.001	بعد الأصالة		
بعد التوجه الاستراتيجي			العبارة 20	0.831**	0.001
العبارة 5	0.836**	0.001	العبارة 21	0.887**	0.001
العبارة 6	0.801**	0.001	العبارة 22	0.840**	0.001
العبارة 7	0.740**	0.001	بعد المرونة		
العبارة 8	0.740**	0.001	العبارة 23	0.699**	0.001
بعد الرقابة الإستراتيجية			العبارة 24	0.634**	0.001
العبارة 09	0.846**	0.001	العبارة 25	0.775**	0.001
العبارة 10	0.849**	0.001	بعد الطلاقة		
العبارة 11	0.843**	0.001	العبارة 26	0.895**	0.001
العبارة 12	0.771**	0.001	العبارة 27	0.902**	0.001
بعد الممارسات الأخلاقية			العبارة 28	0.875**	0.001
العبارة 13	0.846**	0.001	بعد المخاطرة		
العبارة 14	0.844**	0.001			
العبارة 15	0.770**	0.001			
العبارة 16	0.723**	0.001			
بعد قيادة التغيير					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبيان الإستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (2-3): نتائج إختبار ثبات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية	16	0.925
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	12	0.837
الإستبانة الكلية	28	0.933

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لجميع الأبعاد تجاوز قيمة (0.6)، حيث بلغ معامل القيادة الإستراتيجية (0.925) ومعامل الإبداع التنظيمي (0.837)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.933) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتا.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

قد تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لكلمركوف سميرونوف kolmogorov smirnov لأجل التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، حيث يستخدم هذا الاختبار لدراسة شكل توزيع البيانات للعينات التي تتجاوز 30 مشاهدة. ويمكن تقديم النتائج المحصل عليها وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov smirnov لبيانات الدراسة

محاو الدراسة	الدلالة الإحصائية لاختبار	النتيجة
المحور الثاني: القيادة الإستراتيجية	0.200	رفض الفرضية H0 ، وقبول الفرضية H1 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثالث: الإبداع التنظيمي	0.153	رفض الفرضية H0 ، وقبول الفرضية H1 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الخاص بنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة نلاحظ أن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم الدلالة الاحصائية للاختبار أكبر من 0.05 في كلا المحورين، وبالتالي فانه يمكن اجراء كل من الاختبارات المعلمية والانحدار الخطي خلال المراحل القادمة من الدراسة والتي تتعلق بدراسة الفرضيات والتأكد من مدى صحتها.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سوف يتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

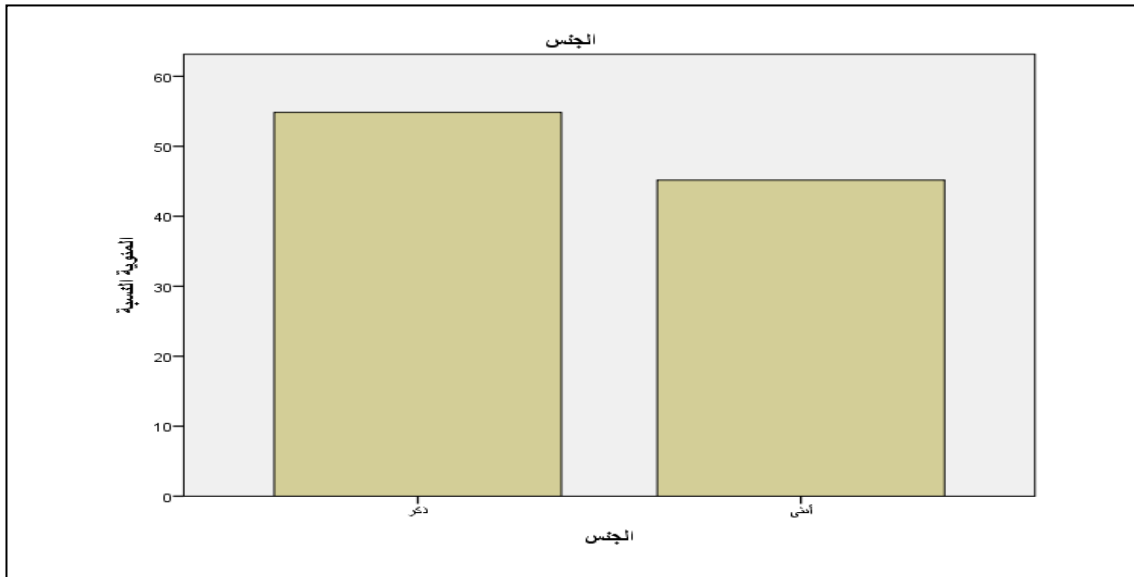
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
54.8	17	ذكر
45.2	14	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 54.8% من إجمالي العاملين، بينما بلغت نسبة الإناث 45.2%، حيث يظهر تباين بسيط بين الجنسين، وهذا يعود إلى أن نظم العمل في مؤسسة محل الدراسة لا تفرق بين الجنسين.

ثانيا: العمر

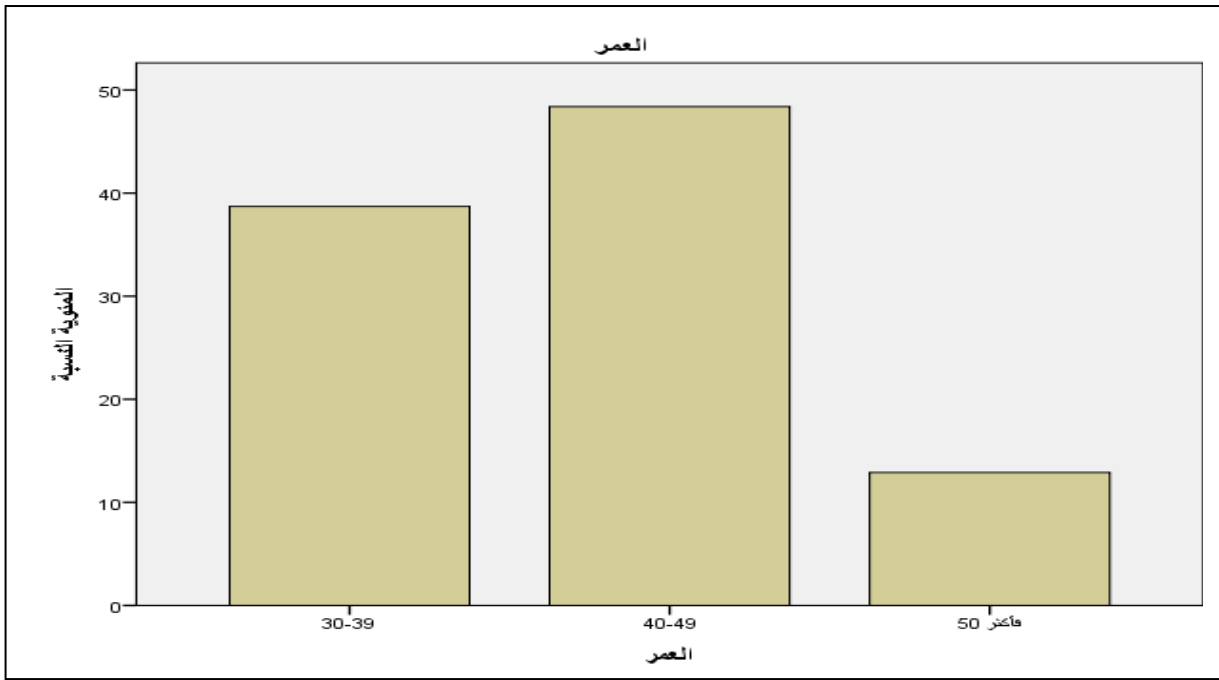
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	00	00
من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	38.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	48.4
50 سنة فأكثر	04	12.9
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (40-49 سنة) بنسبة (48.4%)،

ثم تليها فئة (30-49 سنة) بنسبة (38.7%)، وفي الأخير فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 12.9%، حيث أن الفئات

الأكبر عمرا تدعم معارف ومهارات الفئة الشبانية نتيجة خبرتهم الطويلة في العمل.

ثالثا: المؤهل العلمي

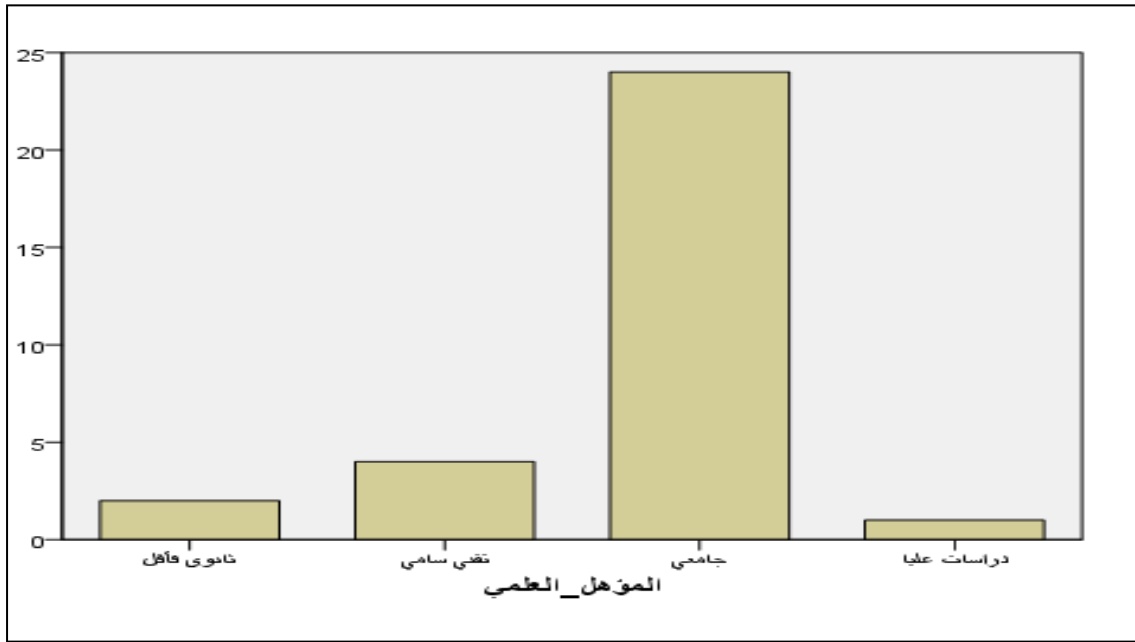
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
6.5	02	ثانوي فأقل
12.9	04	تقني سامي
77.4	24	جامعي
3.2	01	دراسات عليا
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاصلون على شهادة جامعية بنسبة 77.4%، تليهم نسبة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 12.9%، ثم حاملي شهادة الثانوية بـ 6.5%، وأخيرا نسبة الحاملون شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) 3.2% من إجمالي أفراد العينة، مما يتضح أن المؤسسة تركز على التعليم الجامعي كمتطلب أساسي لدى العاملين.

ثانيا: المستوى الوظيفي

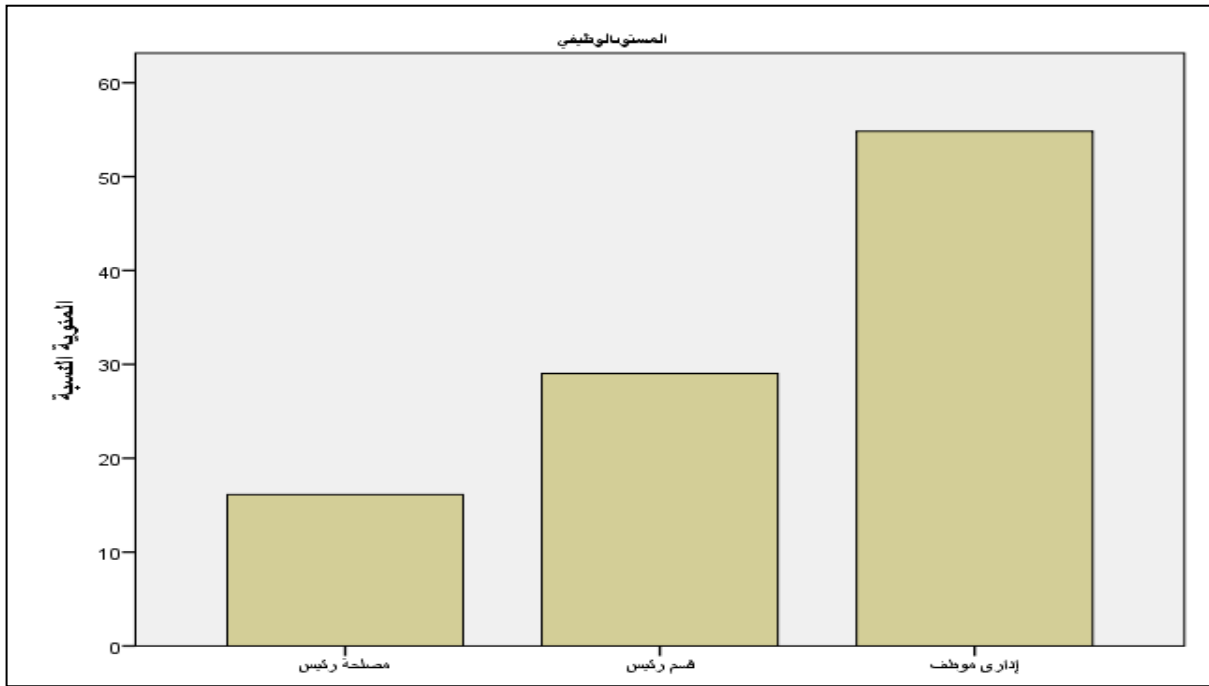
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
00	00	مدير
29	09	رئيس مصلحة
32.3	10	رئيس قسم
38.7	12	موظف إداري
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإداريين بنسبة 38.7%، تليهم نسبة فئة رؤساء الأقسام بنسبة 32.3%، وفي الأخير فئة رؤساء المصالح بنسبة 29%، وتظهر هذه النتائج تركيزاً كبيراً على الوظائف الإدارية في مؤسسة محل الدراسة.

خامسا: سنوات الخبرة

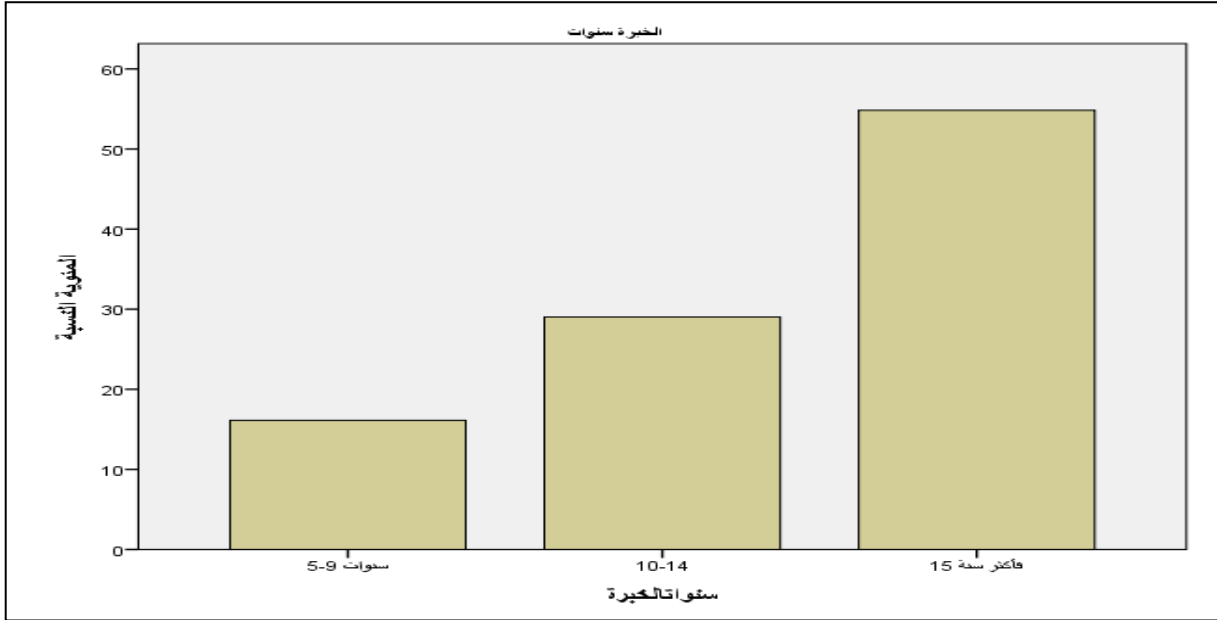
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الأقدمية	التكررات	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	00	00
من 5 إلى 9 سنوات	5	16.1
من 10 إلى 14 سنة	9	29
15 سنة فأكثر	17	54.8
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 54.8%، ثم تليها فئة (10-14 سنة) بنسبة 29%، وأخيراً فئة (5-9 سنوات) بنسبة 16.1%، حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطاً بعمر المؤسسة وسن التقاعد والقيام بتوظيف مستمر للعاملين.

المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور القيادة الإستراتيجية ومحور الإبداع التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل محور القيادة الإستراتيجية

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: بعد التوجه الإستراتيجي، بعد الرقابة الإستراتيجية، بعد الممارسات الأخلاقية، بعد قيادة التغيير.

1- بعد التوجه الإستراتيجي:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد التوجه الإستراتيجي كالتالي:

الجدول رقم (2-10) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التوجه الإستراتيجي

الترتيب حسب الأهمية	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد التوجه الإستراتيجي	الرقم
03	مرتفع	0.883	3.77	يشترك قادة المؤسسة في إعداد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.	01	
02	مرتفع	0.860	3.83	يتم صياغة أهداف إستراتيجية واضحة وواقعية من طرف المسؤولين.	02	
04	مرتفع	1.090	3.45	لدى إدارة المؤسسة القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والطارئة.	03	
01	مرتفع	0.749	4.19	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال أنشطتها.	04	
-	مرتفع	0.718	3.81	إجمالي البعد		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "التوجه الإستراتيجي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.81) وبانحراف معياري (0.718)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق التميز من خلال أنشطتها، كما أنه يتم صياغة أهداف إستراتيجية واضحة وواقعية من طرف المسؤولين والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.83، بالإضافة إلى أن قادة المؤسسة يشاركون في إعداد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة والتي جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.77، بينما جاءت العبارة المتعلقة بامتلاك المؤسسة القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والطارئة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.45.

2- بعد الرقابة الإستراتيجية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الرقابة الإستراتيجية كالتالي:

الجدول رقم (2-11) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الرقابة الإستراتيجية

الرقم	بعد الرقابة الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
05	هناك تحديد واضح لمعايير الأداء والتي يتم الالتزام بها في تقييم الأداء.	3.87	0.846	مرتفع	03
06	يتم متابعة تنفيذ العمليات وتقييم النتائج بشكل مستمر.	4.16	0.582	مرتفع	02
07	هناك التزام بتطبيق قوانين العمل.	4.25	0.728	مرتفع جدا	01
08	تساهم الرقابة في التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها.	3.58	1.025	مرتفع	04
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.96</b>	<b>0.618</b>	<b>مرتفع</b>	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "الرقابة الإستراتيجية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.96) وانحراف معياري (0.618)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث يتضح أن هناك التزام بتطبيق قوانين العمل، كما أن هناك موافقة مرتفعة على أنه يتم متابعة تنفيذ العمليات وتقييم النتائج بشكل مستمر، وأن هناك تحديد واضح لمعايير الأداء والتي يتم الالتزام بها في تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن الرقابة تساهم في التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها.

### 3- بعد الممارسات الأخلاقية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الممارسات الأخلاقية كالتالي:

الجدول رقم (2-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الممارسات الأخلاقية

الرقم	بعد الممارسات الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
09	تسعى إدارة المؤسسة إلى إعطاء أولوية للقيم الأخلاقية في اتخاذ قراراتها.	3.67	0.791	مرتفع	03
10	تراعي المؤسسة تحقيق العدالة بين جميع العاملين.	3.38	1.022	متوسط	04
11	تقوم إدارة المؤسسة بنشر معايير السلوك الأخلاقي التي يجب الالتزام بها.	3.96	0.912	مرتفع	02
12	هناك التزام صارم من قبل العاملين بالأخلاق المهنية.	4.00	0.774	مرتفع	01
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.75</b>	<b>0.725</b>	<b>مرتفع</b>	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "الممارسات الأخلاقية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.75) وبانحراف معياري (0.72)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة حول وجود التزام صارم من قبل العاملين بالأخلاق المهنية، وقيام إدارة المؤسسة بنشر معايير السلوك الأخلاقي التي يجب الالتزام بها، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تسعى إلى إعطاء أولوية للقيم الأخلاقية في اتخاذ قراراتها، بينما يوجد موافقة متوسطة على أن المؤسسة تراعي تحقيق العدالة بين جميع العاملين.

#### 4- بعد قيادة التغيير

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد قيادة التغيير كالتالي:

الجدول رقم (2-13) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قيادة التغيير

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد قيادة التغيير	الرقم
01	مرتفع	0.774	4.00	هناك رؤية واضحة لأهداف ونتائج التغيير.	13
04	مرتفع	0.850	3.54	يتم تشجيع العاملين من أجل إنجاز عملية التغيير.	14
02	مرتفع	0.604	3.96	يتم تزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية عن التغييرات المراد إحداثها.	15
03	مرتفع	0.763	3.87	التغيير يساهم في حل المشكلات المختلفة داخل المؤسسة.	16
	مرتفع	0.597	3.84	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "قيادة التغيير" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.84) وبانحراف معياري (0.597)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، مما يدل على أن هناك رؤية واضحة لأهداف ونتائج التغيير، ويتم تزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية عن التغييرات المراد إحداثها، وأن التغيير يساهم في حل المشكلات المختلفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يتم تشجيع العاملين من أجل إنجاز عملية التغيير.

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا

المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى المؤشر	الترتيب
التوجه الإستراتيجي	3.81	0.718	مرتفع	03
الرقابة الإستراتيجية	3.96	0.618	مرتفع	01
الممارسات الأخلاقية	3.75	0.725	مرتفع	04
قيادة التغيير	3.84	0.597	مرتفع	02
<b>القيادة الإستراتيجية</b>	<b>3.84</b>	<b>0.576</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.84) وبانحراف معياري (0.576)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها الرقابة الإستراتيجية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها الممارسات الأخلاقية.

### ثانيا: تحليل محور الإبداع التنظيمي

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة.

#### 1- بعد الأصالة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعدها الأصالة كالتالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأصالة

الرقم	بعد الأصالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
17	يساهم العاملون في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	3.87	0.718	مرتفع	02
18	تحرص المؤسسة على تصميم عمليات جديدة بشكل مستمر.	4.06	0.629	مرتفع	01
19	يبتعد العاملون عن تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.54	0.925	مرتفع	03
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>3.82</b>	<b>0.595</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "الأصالة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.82) وبانحراف معياري (0.595)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، مما يتضح أن المؤسسة تحرص على تصميم عمليات جديدة بشكل مستمر، وذلك ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة والتي بلغت 4.06، كما أن العاملين يساهمون في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل وهذا بمتوسط حسابي بلغ 3.87، بينما كانت نسبة الموافقة على أن العاملين يتعدون عن تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل هي الأقل وبلغ متوسطها الحسابي 3.54، وهي قيمة مرتفعة رغم المرتبة الأخيرة ضمن البعد.

### 2-بعد المرونة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد المرونة كالتالي:

الجدول رقم (2-16) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المرونة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد المرونة	الرقم
01	مرتفع	0.813	3.93	تحرص المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.	20
02	مرتفع	0.668	3.77	تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل حسب التطورات التي تشهدها بيئة العمل.	21
03	مرتفع	0.824	3.70	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقا لطبيعة الموقف.	22
	مرتفع	0.654	3.80	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "المرونة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.80) وبانحراف معياري (0.654)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، حيث يتضح أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات التي تحدث في أساليب العمل، كما تمتلك القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة.

### 3-بعد الطلاقة: يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الطلاقة كالتالي:

الجدول رقم (2-17) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الطلاقة

الرقم	بعد الطلاقة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة حسب الأهمية	الترتيب حسب الأهمية
23	يملك العاملون القدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل.	3.51	1.060	مرتفع	03
24	تعمل المؤسسة على زيادة فرص الإبداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	3.83	0.734	مرتفع	02
25	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة المشاكل .	3.87	0.670	مرتفع	01
	إجمالي البعد	3.74	0.575	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "الطلاقة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.74) وبإنحراف معياري (0.575)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على عبارات هذا البعد، مما يتضح أن المؤسسة تمتلك القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة المشاكل، كما أن المؤسسة تتيح لهم الفرصة لطرح أفكارهم واقتراحاتهم، والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال الدورات التدريبية، كذلك يتضح أن العاملين يمتلكون القدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل.

#### 4-بعد المخاطرة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد المخاطرة كالتالي:

الجدول رقم (2-18) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المخاطرة

الرقم	بعد المخاطرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة حسب الأهمية	الترتيب حسب الأهمية
26	تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق.	3.25	1.153	متوسط	03
27	يقترح الموظفون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة عن ذلك.	3.41	0.958	مرتفع	02
28	يتحمل العاملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج.	3.90	0.978	مرتفع	01
	إجمالي البعد	3.52	0.918	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "المخاطرة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.52) وبإنحراف معياري (0.918)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على العبارتين رقم 27 و28، مما يتضح على أن العاملين يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج، وكذلك يتضح أن العاملين يقترحون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة عن ذلك، بينما هناك موافقة متوسطة على اهتمام المؤسسة بتشجيع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق.

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا

المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المؤشر	الترتيب
بعد الأصالة	3.82	0.595	مرتفع	01
بعد المرونة	3.80	0.654	مرتفع	02
بعد الطلاقة	3.74	0.575	مرتفع	03
بعد المخاطرة	3.52	0.918	مرتفع	04
الإبداع التنظيمي	3.72	0.515	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير التابع "الإبداع التنظيمي" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.72) وبإنحراف معياري (0.515)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعد الأصالة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد المخاطرة .

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، لتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية (بعد التوجه الإستراتيجي، بعد الرقابة الإستراتيجية، بعد الممارسات الأخلاقية، بعد قيادة التغيير).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعء التوجه الإستراتيجي	0.268	2.171	0.140	0.374	4.712	0.038

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (4.712) عند مستوى دلالة (0.038)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.140) أي أن بعء التوجه الإستراتيجي يفسر ما قيمته (14%) من التغيرات الخاصة في الإبداع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.374) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعء التوجه الإستراتيجي والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (2.171) عند مستوى معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.268) والتي تعني أن التغير في بعء التوجه الإستراتيجي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.268) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر."

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-21): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعء الرقابة الإستراتيجية	0.496	3.986	0.354	0.595	15.885	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (15.885) عند مستوى دلالة (0.001)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.354) أي أن بعء الرقابة الإستراتيجية تفسر ما قيمته (35.4%) من التغيرات الخاصة في الإبداع التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.595) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعء الرقابة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (3.968) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.496) والتي تعني أن التغير في بعء الرقابة الإستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.496) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-22): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعء الممارسات الأخلاقية	0.516	5.695	0.528	0.727	32.436	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة  $F(32.436)$  عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2(0.528)$ ) أي أن بعد التوجه الإستراتيجي يفسر ما قيمته (5.28%) في النموذج والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.727) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعء الممارسات الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (5.695) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.516) والتي تعني أن التغيير في بعء الممارسات الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.516) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

3- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-23): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
بعء قيادة التغيير	0.590	5.060	0.469	0.685	25.600	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F(25.600) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.469) أي أن بعء التوجه الإستراتيجي يفسر ما قيمته (46.9%) في النموذج والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.685) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعء قيادة التغيير والإبداع التنظيمي. وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (5.060) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.590) والتي تعني أن التغيير في بعء قيادة التغيير بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.590) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوى دلالة f
القيادة الإستراتيجية	0.766	0.587	9.255	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.587) أي أن القيادة الإستراتيجية ككل تفسر ما قيمته 58.7% من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي، كما أن معامل الارتباط R بلغت قيمته (0.766) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت (9.255) عند مستوى معنوية 0.000، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (كاظم وعليوي، 2022)، دراسة (محمود وأبو حمور، 2017)، Study ((Mazil, Mahdi, (2022), Study (Soud Atiyehs, 2022).

#### المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال وصف متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمحور القيادة الإستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي، ومناقشة فرضيات الدراسة.

#### أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

سيتم مناقشة نتائج كل محور من المحاور السابقة كما يلي:

### 1- النتائج المتعلقة بمحور القيادة الإستراتيجية

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير المستقل " القيادة الإستراتيجية " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.84) وبإنحراف معياري (0.576)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها الرقابة الإستراتيجية، أما في المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها الممارسات الأخلاقية.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "التوجه الإستراتيجي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.81) وبإنحراف معياري (0.718)، حيث يتم وضع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها بناء على مبدأ المشاركة، كذلك معرفة العاملين بتلك الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "الرقابة الإستراتيجية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.96) وبإنحراف معياري (0.618)، مما يدل على حرص المؤسسة على مراقبة سير مختلف العمليات وتقييم النتائج بناء على معايير محددة، وذلك بهدف اكتشاف الإختلالات ومعالجتها.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "الممارسات الأخلاقية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.75) وبإنحراف معياري (0.725)، وهذا يدل على إلتزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية في تأدية المهام، كذلك الإلتزام بتطبيق القوانين العمل في المؤسسة.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "قيادة التغيير" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.84) وبإنحراف معياري (0.597)، هذا ما يفسر أن المؤسسة من أجل مواكبة تغيرات البيئة الخارجية وتحقيق مستويات أداء عالية فهي تشجع العاملين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل المؤسسة.

### 2- النتائج المتعلقة بمحور الإبداع التنظيمي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير التابع " الإبداع التنظيمي " مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.72) وبإنحراف معياري (0.515)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها الأصالة، أما في المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها المخاطرة.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "الأصالة" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.82) وبإنحراف معياري (0.595)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتحقيق التجديد المستمر في طرق العمل من خلال تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.

- أظهرت النتائج أن مستوى البعد الثاني "المرونة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.80) وبإنحراف معياري (0.654)، وهذا يفسر أن المؤسسة توفر بيئة عمل تتميز بالمرونة، يعتمد فيها على إستحداث أساليب عمل جديدة من فترة لأخرى.

- أظهرت النتائج أن مستوى البعد الثالث "الطلاقة" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.74) وبانحراف معياري (0.575)، وهذا ما يفسر أن الإدارة تشجع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

- أظهرت النتائج أن مستوى بعد "المخاطرة" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.52) وبانحراف معياري (0.918)، تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق والتميز في الأداء.

#### ثانيا: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الإنحدار الخطي المتعدد وجود أثر للقيادة للإستراتيجية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

كما يمكن مناقشة اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التوجه الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، كلما كان هناك تحديد واضح لرؤية وأهداف المؤسسة كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء العاملين وقدراتهم الإبداعية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرقابة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن الرقابة الفعالة تساهم في تحسين الإبداع .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الممارسات الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن تحقيق العدالة بين العاملين وتطبيق القيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات سينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد قيادة التغيير على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن اهتمام المؤسسة بتطبيق التغييرات الإيجابية وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة يساهم في تحسين مستوى الإبداع.

### خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مستوى القيادة الإستراتيجية وتحديد أثر هذا المفهوم على الإبداع التنظيمي، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان، وقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً حاسماً في نجاح وإستمرارية المؤسسة، فهي تساهم في وضع الإستراتيجيات والخطط الفعالة التي ستساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تعزيز الابداع داخل المؤسسة لتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

### نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- تهتم المؤسسة بتمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم والإهتمام بتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال الدورات التدريبية.
- تهتم المؤسسة بتحديث العمليات لتحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة أكثر.
- تحرص إدارة المؤسسة إلى إعطاء أولوية للقيم الأخلاقية في اتخاذ قراراتها.
- مستوى القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.84) ويأخراف معياري (0.576)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة.
- مستوى الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.72) ويأخراف معياري (0.515)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي، ليتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية.

### إقتراحات الدراسة:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- الإهتمام بتنظيم دورات متخصصة لقادة المؤسسة يتم من خلالها تكوير معارفهم ومهاراتهم في مجال الإدارة الإستراتيجية.
- تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها لتحسين أساليب التفكير الإبداعي لدى العاملين.
- الإهتمام بتشجيع العاملين بشكل مستمر على تطوير قدراتهم الإبداعية، وتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز، كذلك تنمية أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق في العمل
- يجب على مدير المؤسسة أن يكون قائداً إستراتيجياً من خلال بناء الثقة بين الموظفين والاستماع إليهم، وتوضيح المهام والأدوار وخطوط السلطة.

## الخاتمة

---

- تطوير نظم المعلومات والإتصالات، وهذا يساعد على تسهيل عملية معالجة المعلومات وتسهيل تبادل المعلومات بين العاملين، وبالتالي سيكون له أثر إيجابي على عملية الرقابة.

### آفاق الدراسة:

- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- أثر القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1 قائمة المراجع:

#### 1-1-المراجع باللغة العربية:

#### 1-الكتب:

- نواف كنعان. (1999). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- هناء حافظ بدوي. (2002). إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمات الاجتماعية. إسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حمد جاسم العبيدي، و آلاء محمد العبيدي. (2010). طرق البحث العلمي. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبودي. (2002). القيادة ودورها في عمليات الإدارة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- طريف شوقي. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- ز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزم العلمية للنشر. جدة: دار الخوارزم العلمية للنشر.
- محمود حسين الوادي، و علي فلاح الزعبي. (2011). أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي. عمان: دار المناهج.

#### 2-الرسائل الجامعية:

- بشير بن شويحة. (2018). أثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، (أطروحة دكتوراه). ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح.
- جوهره قطي. (2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- حنان عقابة . (2016). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، (رسالة الماجستير في العلوم الإجتماعية). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة باتنة 1 .
- دوخ التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة غرداية.

## قائمة المراجع

- سمية بروبي. (2011). دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة المشروبات الغازية مامي، (مذكرة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس.
- شيروان عمر أومر. (2011). دور أبعاد القيادة الرؤيوية في عمليات المعرفة (مذكرة ماجستير). أربيل: جامعة صلاح الدين .
- صبرينة لطرش. (2011). لطرش صبرينة، دور القيادة في إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سكيكدة، (مذكرة ماجستير) جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2011، . سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة .
- عبد العزيز زواتيني . (2014). إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة و فعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، (أطروحة الدكتوراة في علم الاجتماع). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة أبو القاسم سعد الله.
- محمد سعود بن حاضر. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، (مذكرة ماجستير). الرياض: جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية.
- 3-المجلات:**
- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2018). القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة حالة ميدانية بجامعة ام القرى. المجلد الدولي للأبحاث التربوية، 42(2).
- السعيد بلوم، و أحمد زردومي. (2018). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، 29(2)، الصفحات 331-343.
- بشار محمد خليل العبيد. (2010). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارة. مجلة الإدارة والاقتصاد(4).
- جهيد بوطالب. (2022). أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخبز الصحي بالميلية ولاية جيجل. مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، 6(1)، الصفحات 144-168.
- حسام محمود أبو حمور. (2017). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع والتميز المنظمي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة معارف، 23، الصفحات 498-518.

## قائمة المراجع

- حسين علي كاظم، و هديل قاسم عليوي. (2022). دور القيادة الإستراتيجية كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي -دراسة استطلاعية. مجلة الدراسات المستدامة، 4(4)، الصفحات 2567-2584.
- حيان حمدان. (2022). تأثير القيادة الإستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين ( دراسة حالة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة). مجلة جامعة حماة، 5(15)، الصفحات 42-63.
- لمى حتيته. (2012). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل-دراسة تحليلية لعينة قادة العسكريين. 4(9).
- سميرة صالح، و كنزة بودرهم. (2021). دراسة ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14(3)، الصفحات 1109-1086.
- صالح زابي، و شعبان بعيطيش. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، 6(1)، الصفحات 145-164.
- فاطمة قوال. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق الإلتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية والسياسية، 12(1)، الصفحات 260-271.
- مباركة خمقاني. (2017). أساليب وأدوات تجميع البيانات. مجلة الذاكرة(9).
- هدى شهيد، و أحمد بوسهمين. (2021). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الإقتصادي(6)، الصفحات 233-244.
- 4-الملتقيات العلمية:**
- أسماء رشاد نايف الصالح. (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية). الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد حلب.
- درويش مروان جمعة. (2009). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين.
- عبد الباقي روابح . (2001). تشجيع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. البلدة: جامعة سعد دحلب.
- محمد قريشي، و سارة مرزوق. (2013). المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة. الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسة والتحديات. البلدة: جامعة سعد حلب.

## قائمة المراجع

-وسيلة واعر ، و عبد الناصر موسى . (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة . الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية . المسيلة: جامعة محمد بوضياف .

### 2-المراجع باللغة الأجنبية:

#### 2-1-Les ouvrages :

-groff, a., chèvevière, e., & deboi, f. (2001). *la boîte a outils de la créativité*. paris: dundid.

-debome, E. (2004). *la boit à outils de la créativité*. paris: édition organisation.

#### 2-2-Les revues:

-Naim Soud Atiyehs, S. (2022). THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON THE EMPLOYEES' creativity ATPRIVATE HOSPITALS IN PALESTINE: A CASE STUDY. *Intern. Journal of Profess*, 7(4), pp. 1-16.

-Moudhar Mazil, M., & Mahdi, k. (2022). Strategic leadership and its role in promoting organizational creativity: A field study in the Ministry of Commerce, Department of Commercial and Financial Control, 12(2). *Res Militaris*, 12(2), pp. 3749-3762.

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	العوادي ريم
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	حليلو صباح
جامعة الشاذلي بن الجديد الطارف	أستاذ مساعد ب	قوادرية مريم

الملحق رقم 02: إستبيان الدراسة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

سيدي المحترم، سيدي المحترمة،

بعد السلام والاحترام الوافر.....

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " أثر القيادة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية  
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة  
بموضوع الدراسة، لهذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات  
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

- خريسي عبد المعز
- علوي نور الدين

## قائمة الملاحق

ضع علامة X على الإجابة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية ( السن ):

أقل من 30 سنة  30-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل  تقني سامي  جامعي  دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم  موظف إداري

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5-9 سنوات  10-14 سنة  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يشارك قادة المؤسسة في إعداد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.					
02	يتم صياغة اهداف استراتيجية واضحة وواقعية من طرف المسؤولين					
03	لدى إدارة المؤسسة القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والطارئة					
04	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال أنشطتها					
التوجه الإستراتيجي						
05	هناك تحديد واضح لمعايير الأداء والتي يتم الإلتزام بها في تقييم الأداء					
06	يتم متابعة تنفيذ العمليات وتقييم النتائج بشكل مستمر					
07	هناك التزام بتطبيق قوانين العمل					
08	تساهم الرقابة في التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها					
الرقابة الإستراتيجية						
09	تسعى إدارة المؤسسة إلى إعطاء أولوية للتقييم الأخلاقية في اتخاذ قراراتها					

## قائمة الملاحق

					تراعي المؤسسة تحقيق العدالة بين جميع العاملين	10
					تقوم إدارة المؤسسة بنشر معايير السلوك الأخلاقي التي يجب الإلتزام بها	11
					هناك التزام صارم من قبل العاملين بالأخلاق المهنية	12
الممارسات الأخلاقية						
					هناك رؤية واضحة لأهداف ونتائج التغيير	13
					يتم تشجيع العاملين من أجل انجاز عملية التغيير	14
					يتم تزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية عن التغيرات المراد إحداثها	15
					التغيير يساهم في حل المشكلات المختلفة داخل المؤسسة	16
قيادة التغيير						

### المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يساهم العاملين في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.					
02	تحرص المؤسسة على تصميم عمليات جديدة بشكل مستمر.					
03	يبتعد العاملين عن تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
الأصالة						
04	تحرص المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.					
05	تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل حسب التطورات التي تشهدها بيئة العمل.					
06	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير رد الفعل المناسب وفقاً لطبيعة الموقف.					
المرونة						
07	يتمتع العاملون بالقدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل.					
08	تعمل المؤسسة على زيادة فرص الإبداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.					
09	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

## قائمة الملاحق

الطلاقة					
				تشجع المؤسسة موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بهدف التفوق	10
				يقترح الموظفون أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمهم بالمخاطر المرتتبة عن ذلك.	11
				يتحمل العاملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم استعداد لمواجهة النتائج.	12
المخاطرة					

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

#### البيانات الشخصية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	54,8	54,8	54,8
	أنثى	14	45,2	45,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30-39	12	38,7	38,7	38,7
	سنة 40-49	15	48,4	48,4	87,1
	أكثر سنة 50	4	12,9	12,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		العلمي_المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	2	6,5	6,5	6,5
	سامي تقني	4	12,9	12,9	19,4
	جامعي	24	77,4	77,4	96,8
	عليا دراسات	1	3,2	3,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		الوظيفي_المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	9	29,0	29,0	29,0
	قسم رئيس	12	38,7	38,7	67,7
	إداري موظف	10	32,3	32,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5-9	5	16,1	16,1	16,1
	سنة 10-14	9	29,0	29,0	45,2
	فأكثر سنة 15	17	54,8	54,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

#### معامل الثبات

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	28

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	12

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	16

## قائمة الملاحق

المتوسطات الحسابية لعبارات وأبعاد الاستبيان

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	2,00	5,00	3,7742	,88354
x2	31	1,00	5,00	3,8387	,86011
x3	31	1,00	5,00	3,4516	1,09053
x4	31	2,00	5,00	4,1935	,74919
x5	31	2,00	5,00	3,8710	,84624
x6	31	2,00	5,00	4,1613	,58291
x7	31	2,00	5,00	4,2581	,72882
x8	31	1,00	5,00	3,5806	1,02548
x9	31	2,00	5,00	3,6774	,79108
x10	31	2,00	5,00	3,3871	1,02233
x11	31	1,00	5,00	3,9677	,91228
x12	31	2,00	5,00	4,0000	,77460
x13	31	2,00	5,00	4,0000	,77460
x14	31	2,00	5,00	3,5484	,85005
x15	31	2,00	5,00	3,9677	,60464
x16	31	2,00	5,00	3,8710	,76341
y1	31	2,00	5,00	3,8710	,71842
y2	31	2,00	5,00	4,0645	,62905
y3	31	2,00	5,00	3,5484	,92516
y4	31	1,00	5,00	3,9355	,81386
y5	31	2,00	5,00	3,7742	,66881
y6	31	2,00	5,00	3,7097	,82436
y7	31	1,00	5,00	3,5161	1,06053
y8	31	2,00	5,00	3,8387	,73470
y9	31	2,00	5,00	3,8710	,67042
y10	31	1,00	5,00	3,2581	1,15377
y11	31	1,00	5,00	3,4194	,95827
y12	31	1,00	5,00	3,9032	,97826
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجي_التوجه	31	2,00	5,00	3,8145	,71870
الاستراتيجية_الرقابة	31	2,00	5,00	3,9677	,61827
الاخلاقية_الممارسات	31	2,00	5,00	3,7581	,72596
التغيير_قيادة	31	2,50	5,00	3,8468	,59749
الأصالة	31	2,00	5,00	3,8280	,59548
المرونة	31	2,00	5,00	3,8065	,65418
الطلاقة	31	2,00	4,67	3,7419	,57548
المخاطرة	31	1,00	4,67	3,5269	,91803
الاستراتيجية_القيادة	31	2,25	5,00	3,8468	,57686
التنظيمي_الابداع	31	2,17	4,42	3,7258	,51514
N valide (liste)	31				

نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي_التوجه <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 <sup>a</sup>	,140	,110	,48595

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي\_التوجه

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,113	1	1,113	4,712	,038 <sup>b</sup>

## قائمة الملاحق

de Student	6,848	29	,236
Total	7,961	30	

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع  
b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_التوجه

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,704	,479		5,645	,000
	الاستراتيجية_التوجه	,268	,123	,374	2,171	,038

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجية_الرقابة <sup>b</sup>		Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,332	,42115

- a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_الرقابة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,759	,499		3,524	,001
	الاستراتيجية_الرقابة	,496	,124	,595	3,986	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإخلاقية_الممارسات <sup>b</sup>		Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,203	1	4,203	32,436	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,758	29	,130		
	Total	7,961	30			

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع  
b. Prédicteurs : (Constante), الإخلاقية\_الممارسات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,788	,346		5,163	,000
	الإخلاقية_الممارسات	,516	,091	,727	5,695	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التغيير_قيادة <sup>b</sup>		Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الإبداع  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 <sup>a</sup>	,469	,451	,38185

- a. Prédicteurs : (Constante), التغيير\_قيادة

## قائمة الملاحق

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,733	1	3,733	25,600	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,228	29	,146		
	Total	7,961	30			

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع  
b. Prédicteurs : (Constante), التغيير\_قيادة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,455	,454		3,204	,003
	التغيير_قيادة	,590	,117	,685	5,060	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التغيير_قيادة, الاستراتيجي_التوجه, الاخلاقية_الممارسات, الاستراتيجية_الرقابة <sup>b</sup>		Introduire

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 <sup>a</sup>	,587	,524	,35542

- a. Prédicteurs : (Constante), التغيير\_قيادة, الاستراتيجي\_التوجه, الاخلاقية\_الممارسات, الاستراتيجية\_الرقابة

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,677	4	1,169	9,255	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,284	26	,126		
	Total	7,961	30			

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع  
b. Prédicteurs : (Constante), التغيير\_قيادة, الاستراتيجي\_التوجه, الاخلاقية\_الممارسات, الاستراتيجية\_الرقابة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,437	,465		3,095	,005
	الاستراتيجي_التوجه	-,036	,147	-,051	-,248	,806
	الاستراتيجية_الرقابة	-,072	,249	-,086	-,289	,775
	الاخلاقية_الممارسات	,394	,151	,555	2,602	,015
	التغيير_قيادة	,320	,197	,372	1,626	,116

- a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع