



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: خولة فرحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ. / بوعلام بن زخروفة (أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
أ/ عبد اللطيف أولاد حيمودة (أستاذ مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا.
أ/ عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2016/2015





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: خولة فرحي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/25/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ/ بوعلام بن زخروفة
مشرفا و مقررا.	(أستاذ مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ/ عبد اللطيف أولاد حيمودة
مناقشا.	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ/عبد الرؤوف حجاج

السنة الجامعية: 2016/2015



يقول عماد الدين الأصفهاني :

" إنني رأيت أنه لا كتب أحد كتابا في يومه إلا قال في تحفه لو غير هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر....."

الكمال في الحياة هدف لا يمكن تحقيقه، كن أفضل ما تستطيع وهذا يكفي
"ليوناردو فينكل"



وما توفيقى إلا بالله.....

الأهداء

"إلهي لا يطيب النعيم إلا بشكرك، و لا تطيب الحياة إلا بذكرك"

* اهدي عملي المتواضع إلى معلم البشرية، إلى من كان من السماء

لنا هدية .. إلى الحبيب المصطفى صل الله عليه وسلم

* إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من احمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمره ليحني

ثمارا بعد طول انتظار.. **"بابا العزيز"**

* إلى ملاكي في الحياة .. إلى من كتبتب فيها أسمى الآيات .. إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب **"ماما الغالية"**

* إلى من معهم سعدت، وفي دروب الحياة سرت ومن كأس الحياة تجرعت

إلى القلوب الطيبة إلى **أخواتي نزيهة، رقية، زكية، وأزواجهن**

* إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

* إلى من علموني علم الحياة إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى النوايا الصادقة إلى **إخوتي عبد الله، محمد، عبد الرحمان، وزوجاتهم**

* إلى روح **أخي الطاهرة عبد اللطيف** اسكنه الله فسيح جنانه

* إلى العصافير الرنانة إلى من لهم في البراءة أجمل ابتسامة .. إلى **أبناء إخوتي وأخواتي**

كل باسمه.....

* إلى من سرت معهم في دروب الحياة الجامعية خطوة بخطوة إلى من عرفت كيف أجدهم

وعلموني أن لا أضيعهم .. إلى **صديقاتي...**

* إلى من سأفتقدهم ... وأتمنى أن يفتقدوني إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

إلى دفعة التميز ثانياة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفعة 2016

إلى كل من عرف خولة ونسي أن يخط اسمه قلبي.. لكن لن ينسى ذكره أبدا قلبي

خولة فرحي

الشكر

عملا بقول رسول الله صل الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " اشكر الله الذي خلقني وشق سمعي وبصري بحوله وقوته، الله عز وجل، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقني لإتمام هذا العمل.

فلا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.. وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة،

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة،

فيطيب لنا بذلك أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: عبد اللطيف أولاد حيمودة الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل جزاه الله خيرا على ذلك إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وخص بالذكر الأستاذ مناصرية رشيد والى الكثير...، فواجب علينا شكرهم جميعا ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث وتصويبه...، والشكر موصول إلى جميع موظفي وعمال مؤسسة المرجان الجديدة ومطاحن الجديع ومطاحن الواحات، ومغرب سيراميك، الذين أتاحوا لي هذه الفرصة و منحوا أوقاتهم لي وساعدوني على إعداد هذا العمل، أثابهم الله على ذلك وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا يد العون والمساعدة سواء من قريب أو بعيد بعلمه أو نصحه أو دعائه ...

خولة فرحي

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع اثر القيادة الإدارية بأبعادها (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل) على التفكير الإبداعي للعاملين لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على التفكير الإبداعي. حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات محل الدراسة، والتي بلغت أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 142 عامل، وقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم تجميعها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : هناك توافر لأبعاد القيادة الإدارية بدرجة مرتفعة نوعا ما أما التفكير الإبداعي فهو متوافر بدرجة متوسطة لدى العاملين، بالإضافة إلى وجود فروقات معنوية في مستوى التفكير الإبداعي تعزى لجنس أفراد العينة ومؤهلاتهم العلمية. كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإدارية (الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل) في التفكير الإبداعي للعاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات كان من أهمها : الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة، وأثر إيجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على التفكير المبدع، وضع برنامج لتقييم أبعاد القيادة الإدارية على مستوى هذه المؤسسات، لتحديد أوجه القصور و العجز واستدراكها، ومن ثم زيادة الاهتمام بها.

الكلمات المفتاحية : قيادة إدارية، بناء فرق عمل، إشراف، تحفيز، تفكير إبداعي.

Abstract :

This study aimed to identify the subject of the impact of administrative leadership dimensions (organization, communication, decision-making, motivation, supervision, team building) on creative thinking for workers among a sample of SMEs, also aimed to determine the extent of the influence of personal variables on workers responses the impact of administrative leadership on creative thinking. Where the study population consisted of workers under study institutions, which amounted to four small enterprises and medium, and this study used the descriptive analytical method consists, also relied on the questionnaire as an essential tool for data collection, and distributed to a random sample of 142 workers, it has been relying on the program statistical Package for social Sciences (SPSS) to analyze the data collected, and the study has come to the set of results from the most important: there is the availability of the dimensions of managerial leadership degree somewhat high but creative thinking is moderately available to the workers, in addition to the presence of significant differences in the level of Creative thinking is due to the sex of the respondents and their qualifications. As it turns out the existence of a significant effect of the dimensions of managerial leadership (communication, decision making, motivation, supervision, team building) in the creative thinking of employees. The study concluded that a number of the suggestions was the most important: taking into account the importance of enabling employees of the institution to achieve the positive results of the organization, positive impact on the worker is lifted morale him and stimulated by creative thinking, develop a program to assess the administrative leadership dimensions at the level of these institutions, to identify shortcomings and deficits and remedied, and then increase the interest in them.

Keywords : administrative leadership, building teams, supervision, motivation, creative thinking.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول التفكير الإبداعي و القيادة الإدارية	
3	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول التفكير الإبداعي و القيادة الإدارية
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
20	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
29	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها ومناقشتها
51	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق
72	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	تقديم موجز لمؤسسات محل الدراسة	21
2-2	الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة حسب كل مؤسسة	22
3-2	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	22
4-2	توزيع المستجوبين حسب متغير السن	23
5-2	توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	24
6-2	توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة	24
7-2	نتائج اختبار الثبات	27
8-2	مقياس ليكارت الثلاثي	28
9-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي	29
10-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنظيم	31
11-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاتصال	31
12-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بصناعة القرار	32
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحفيز	33
14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإشراف	33
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببناء فرق العمل	34
16-2	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع التفكير الإبداعي	35
17-2	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد التنظيم ومستوى التفكير الإبداعي	36

36	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاتصال ومستوى التفكير الإبداعي	18 -2
37	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد صناعة القرار ومستوى التفكير الإبداعي	19 -2
37	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد التحفيز ومستوى التفكير الإبداعي	20 -2
38	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الإشراف ومستوى التفكير الإبداعي	21 -2
38	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى التفكير الإبداعي	22 -2
39	نتائج اختبار T للفروقات لمتغيري الجنس والتفكير الإبداعي	23 -2
40	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير السن	24 -2
41	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	25 -2
42	نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير الخبرة	26 -2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أبعاد القيادة الإدارية	1-1
22	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس	1-2
23	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن	2-2
24	نسبة توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	3-2
25	نسبة توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة	4-2
44	مدى ملائمة خط الانحدار	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	قائمة الأساتذة المحكمين	01
62	استمارة الاستبيان	02
65	نتائج التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الشخصية	03
66	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	04
67	جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان	05
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى	06

اللقائمة

توطئة :

أدت التطورات المتسارعة ، والتغيرات المتلاحقة التي عرفها البيئة الاقتصادية في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات التي تفرضها ظاهرة العولمة على المؤسسات الاقتصادية، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها مواجهة العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها، كون أن هذه الأخيرة تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم وبالأخص في الدول النامية، كما أصبحت هذه المؤسسات كذلك مسؤولة عن نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني بالإضافة إلى توفيرها لفرص العمل. ومن هذا الواقع وقصد مسايرة تلك التغيرات والعمل على احتوائها أدى ذلك إلى ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة تعتمد بشكل أساسي على القيادة الإدارية كونها تعد من بين أبرز العناصر المحورية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكفاءة وفعالية ، معتمدة في ذلك استراتيجيات ملائمة للتحديات الاقتصادية المتزايدة، الأمر الذي جعل القيادات الإدارية في هذه المؤسسات أمام تحد كبير في كيفية تحقيق النجاح والتميز وذلك بالاستناد إلى عدد من العوامل حيث برز التفكير الإبداعي كواحد من بين أهم العوامل في هذا المجال دافعاً إدارة المنظمة و أفرادها نحو تحسين الذات، كأحد السبل التي تكفل لها البقاء في ظل بيئة شديدة المنافسة.

لذا وفي ضوء ما سبق فقد تزايد اهتمام القيادات الإدارية في منظمات الأعمال بالتفكير الإبداعي كونه أسلوب في الإدارة ينبغي تبنيه على اعتباره من بين ابرز عوامل النمو الذي يمكن للمؤسسات استخدامه لمواجهة التحديات التي تحيط بها في دنيا الأعمال، بسبب التغيرات المفاجئة في حاجات الزبائن وطلباتهم ، وبالتالي فإن الكشف عن مهارات التفكير الإبداعي على قدر كبير من الأهمية كونه يساهم في إنتاج كم هائل من الأفكار ، فامتلاك هذه المهارات لدى أفراد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة له مردود إيجابي ينعكس على أداء المؤسسة بحيث تكون لها القدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة يخدم أهدافها وأهداف المجتمع على حد سواء.

ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في مؤسساتنا الجزائرية في تنمية التفكير الإبداعي تتبلور مشكلة الدراسة الحالية.

❖ صياغة الإشكالية :

بناء على ماسبق يمكننا طرح التساؤل الرئيس التالي :

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات محل الدراسة؟.

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- 1 - ما هو مستوى توافر التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة؟.
- 2 - ما هو مستوى توافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة؟.
- 3 - ما تأثير أبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة؟.
- 4 - هل توجد فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟.

للـ فرضيات البحث :

- 1 - يوجد مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة.
- 2 - يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة.
- 3 - يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة.
- 4 - توجد فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

للـ مبررات اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب التي دعنا لمناقشة هذا الموضوع نوجزها فيما يلي :

مبررات موضوعية:

- نظرا لان القيادة الإدارية تعتبر إشكالية مطروحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - التطور الذي شهده موضوع الإبداع بمختلف أنواعه ومستوياته، بحيث أصبح يعد موضوع الساعة، كذلك قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي رغم انه يعد الخطوة الأولى نحو الإبداع.
- مبررات ذاتية:
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي كونها من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولاتنا وتتماشى مع تخصصنا العلمي.

للـ أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على مايلي :

1. محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والتفكير الإبداعي.
2. تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة.
3. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثيرا في التفكير الإبداعي.
4. معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية في التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين.
5. التعرف على مستوى توافر التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في مؤسسات محل الدراسة.
6. تقديم توصيات للمؤسسات محل الدراسة ترمي إلى انتهاج أساليب تحسن أكثر في أدائها.
7. محاولة إسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية على أرض الواقع، وذلك بهدف الكشف عن مدى التطابق بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وبين الواقع العملي للمؤسسات محل الدراسة.

للـ أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة من خلال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أضحت تلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويشير البحث إلى إبراز أهمية القيادة الإدارية والسياسيات الناجحة التي تتبعها في خلق روح الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، وتبرز أهميته في النقاط التالية :

1. إن إجراء مثل هذه الدراسة، تأتي كمحاولة للإسهام في قياس مدى العلاقة بين القيادة الإدارية والخصائص

1. الديموغرافية ومدى تأثيرها في التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون أن كفاءتها تعتبر الركيزة الأساسية لنمو هذه المؤسسة.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة لما ستضيفه من إثراء معرفي للدراسات الإدارية في هذا المجال.
4. أهمية عامة للدراسة تتجلى في إثارة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمثل هذه الموضوعات المتعلقة بالتفكير الإبداعي الذي يعد من بين أهم عناصر تطوير المؤسسة.

للحدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية :

- الحدود البشرية : عينة من الأفراد الـمـمـرئين بمؤسسة المرجان الجديدة بالإضافة عمال مؤسسة مطاحن الجديع ومطاحن الواحات، وكذا عمال مؤسسة مغرب سيراميك؛
- الحدود المكانية : تمت الدراسة في مدينة تـقـرت _ ورقلة، وبالتحديد في كل من : مؤسسة المرجان الجديدة، مطاحن الواحات، مطاحن الجديع، مؤسسة مغرب سيراميك؛
- الحدود الزمنية : تنحصر الدراسة في الفترة الممتدة ما بين نوفمبر 2016 إلى غاية افريل 2016.

للـ منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

من اجل التعرف على كل من القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة لدراسة الحالة استخدمنا فيه المنهج التحليلي، حيث طورت الدراسة استبانته لتحقيق أغراض هذا البحث من خلال جمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج.

للـ مرجعية الدراسة :

- من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على :
- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي في هذا الموضوع؛
 - الملتقيات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتورية التي تناولت نفس الموضوع، ومن بلدان مختلفة.

للـ صعوبات الدراسة :

- في اغلب الحالات تواجه الطلبة عند إعدادهم لدراسة موضوع ما بعض الصعوبات، ففي هذه الدراسة تمثلت الصعوبات في ما يلي:
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص موضوع التفكير الإبداعي؛
 - نقص التعاون من قبل العديد من المؤسسات؛
 - طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة؛

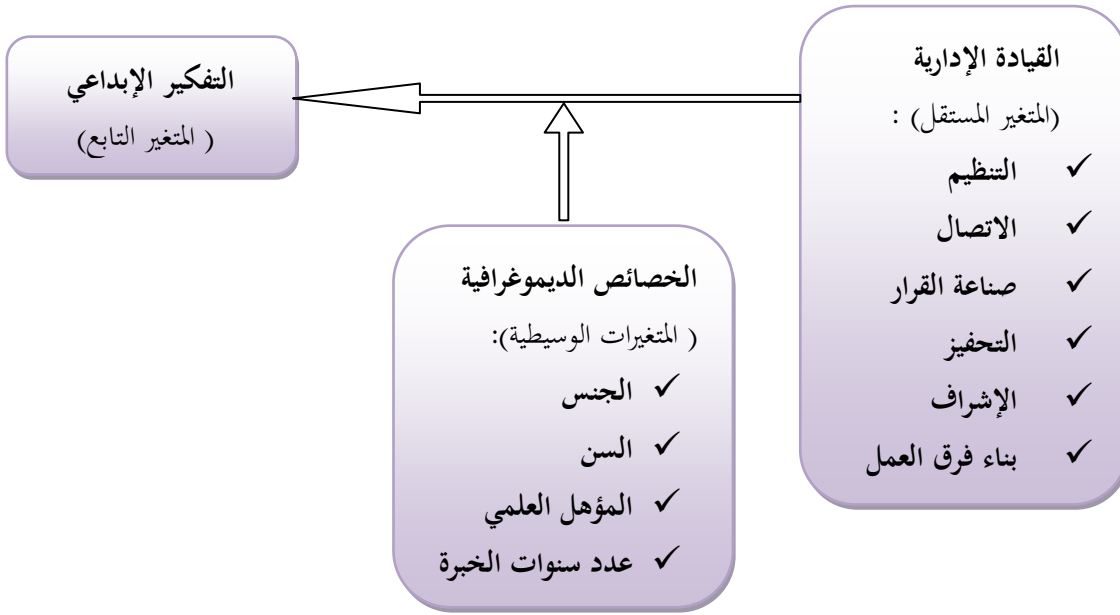
للـ هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين هما : الفصل الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول وهو الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، أما المبحث الثاني فهو يتضمن مجمل الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة. أما الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للتفكير الإبداعي والقيادة الإدارية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تم تقسيمها إلى مبحثين الأول، الطريقة والأدوات التي تم اعتمادها في البحث، أما المبحث الثاني، خصص للنتائج والمناقشة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

ثالثا : متغيرات ونموذج الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن ثلاث متغيرات رئيسية تمثلت في القيادة الإدارية، التي تمثل المتغير المستقل بما تتضمنه من أبعاد، ومتغير الخصائص الديموغرافية للعاملين، والمتضمنة نوعين من الخصائص الشخصية والوظيفية، ومتغيرا تابعا يتمثل في التفكير الإبداعي.

أ نموذج الدراسة يبين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة التي تؤثر في المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية

حول

التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية

التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية

تمهيد

ما يزال موضوع القيادة الإدارية يشكل محور اهتمام كبير من جانب عدد من الباحثين ورجال الأعمال منذ فترة طويلة، لذا استمرت الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع حتى يومنا هذا. حيث تزداد أهمية القيادة الإدارية في العصر الحديث لما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات جديدة فرضتها العولمة بمختلف سماتها، تحدد بذلك نجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من هنا وجدت هذه المؤسسات نفسها بحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد، قادرة على صنع القرارات الفعالة؛ لتحقيق الريادة في منظماتهم، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. لذا ومن هذا المنطلق فلقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال بطريقة غير مسبوقة بتنمية الإبداع، باعتباره أبرز عوامل النمو الاقتصادي والذي يمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تحيط بها، بما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة كمحرك رئيسي للنمو. ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على خصوصية القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيرها في توجيه العاملين نحو طرح الأفكار الإبداعية.

حيث يكون ذلك من خلال التطرق إلى مفهومي القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، و التعرف على هذه المفاهيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واثار القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى العاملين فيها. ومن ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت لها وتقييم هذه الدراسات ثم التأكيد على ما تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة.

حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول : الأدبيات النظرية للموضوع المتمثلة في الإطار المفاهيمي حول التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية.
- ❖ المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للموضوع المتمثلة في الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية

تحاول من خلال هذا المبحث التمهيدي، عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تتمثل في التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية، لذا أردنا توضيحها حسب ما جاء في النظريات والدراسات السابقة، لتتكون واضحة ومفهومة وذلك من خلال المطالب التي سرّلت على ذكرها لاحقاً.

المطلب الأول : ماهية التفكير الإبداعي

حاولت الدراسات السابقة تأطير مفهوم التفكير الإبداعي كما ظهرت الكثير من النظريات التي حاولت أن تفسر الظاهرة الإبداعية، وقد وجد أن الباحثين والمختصين أكدوا بأنه على الرغم من استخدام مفهوم الإبداع بشكل واسع على نطاق عالمي إلا أنه مازال مفهوماً معقداً في ظل عدم وجود تعريف إجرائي محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد الزوايا التي ينظر من خلالها للإبداع.

الفرع الأول : مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي، خصائصه ومهاراته

سنستطرق في هذا الفرع لكل من مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي، وخصائصه ومهاراته، كما يلي :

أولاً : تعريف الإبداع

التعريف الأول : يعرفه (Robert) : الإبداع هو القوة التي تمكن المؤسسة من الإتيان بشيء جديد، أو خدمة، أو عملية جديدة لم يسبق لها التواجد في السوق من قبل.¹

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع يتمثل في الخروج عن المألوف .

التعريف الثاني : الإبداع هو عبارة عن المبادرة التي يبينها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.²

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو كسر الفرد للروتين اليومي للتفكير، وانتهاج نمط تفكيري جديد. * من خلال ما سبق يمكننا أن نعرف الإبداع على أنه : هو الخروج عن المألوف في التفكير اليومي، وانتهاج نمط تفكير جديد، ينتج عنه خدمة أو عملية جديدة.

ثانياً: مفهوم التفكير الإبداعي

هناك تعريفات مختلفة للتفكير الإبداعي نوضحها على النحو التالي :

التعريف الأول : عرفه (williams) بأنه مجموعة من القدرات و المواهب والمهارات المعرفية، وهذه القدرات موجودة لدى جميع الأفراد ولا تقتصر على فئة دون الأخرى، إلا أنها تختلف في درجة الكم والنوع بين الأفراد، فالجميع لديهم قدرات ومهارات

¹ كميليا مشراوي، اثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص60.

² رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة الأوراسية للغزل و الأغذية بعين جاسر)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص58.

إبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، التحسين و التطوير، و الحساسية للمشكلات)، إلا أن بعضهم يمتلكها بقدر ودرجة أكبر من البعض الآخر، كما أن المبدع يكون مبدعا في مجال ما وليس بالضرورة يكون مبدعا في مجال آخر.¹

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف إلى أن التفكير الإبداعي هو مجموعة من القدرات و المهارات الذهنية والمعرفية، والتي تتمثل في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

التعريف الثاني : عرفه (Torrance) هو عملية تجعل الفرد حساسا ومدركا للتغيرات والاختلافات في المعلومات والعناصر المفقودة ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وجمع المعلومات في وضع الفروض حول هذه الثغرات وفحص الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الفروض.²

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف إلى أن التفكير الإبداعي هو تحسس الفرد للتغيرات والاختلافات المعلوماتية، ومحاولته في إجراء تعديلات لسد مختلف الثغرات.

* من خلال ما سبق يمكننا أن نعرف التفكير الإبداعي على انه: مجموعة من القدرات والمهارات الذهنية والمعرفية التي تجعل الفرد يتحسس للتغيرات والاختلافات المعلوماتية المحيطة به، ومنه تكمن هذه المهارات في الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحسس للمشكلات.

ثانيا : خصائص التفكير الإبداعي

يتصف التفكير الإبداعي بمجموعة من الخصائص، نذكر من بينها كما يلي:³

- التفاوت في درجة الإبداع الموجودة عند الإنسان.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يحس، ويدرك مشكلات جديدة، وكذلك إيجاد حلول مختلفة للمشكلات، وملاحظة التناقضات، والنواقص من حوله.
- يسعى نحو الاكتشاف، وتدفق الأفكار، و معالجة هذه الأفكار.
- يهتند إلى أدلة، وبراهين.
- الميزة النسبية : وهي تعني تفوق الفكرة المستحدثة على غيرها من الأفكار السابقة لها. والمقصود بالنسبية هو مدى الفائدة (التي يمكن قياسها) وتعود على الأشخاص المتبنين للفكرة المستحدثة.
- يتضمن عمليات عقلية عليا في التفكير.
- يبين تنوع طرق، وأساليب التعبير عن الانفعالات، والاهتمامات المتنوعة.

ثالثا : مهارات التفكير الإبداعي

يلاحظ من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي انه يوجد شبه اتفاق بين اغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للتفكير الإبداعي لدى الأفراد، حيث يذكر ويليامز عدة مهارات أساسية للتفكير الإبداعي والدراسة الحالية سعت إلى قياس المهارات الأربع المذكورة حسب (williams) ، وفيما يأتي تعريف لكل مهارة من هذه المهارات :

الأصالة : وهي القدرة على التجديد لما هو معروف ومتفق. كما تعرف بأنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.¹

¹ المرجع السابق، ص77.

²الرجع السابق، ص78.

³ خميس جمعة سلامة بروهوم، اثر استخدام إستراتيجية قيعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، مذكرة ماجستير، تخصص تكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2013، ص36.

الطلاقة : وتمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، كالقدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى، والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمات معينة، والقدرة على التصنيف السريع للكلمات في فئات.²

المرونة : وهي قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة وليست تقليدية، بحيث تحول مسار التفكير حسب ما يتطلبه الموقف، تتضمن الجانب النوعي في الإبداع بمعنى تنوع اختلاف الأفكار التي يأتي بها المبدع فهي تيسير إلى السهولة التي يعبر بها الفرد موقف أو وجهة نظر معينة.³

الحساسية للمشكلات : وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها. ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.⁴

الفرع الثاني : معوقات و محفزات التفكير الإبداعي

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على التفكير الإبداعي للأفراد، منها ما يعد معيقاً ومنها ما يعد حافزاً، ونذكر منها مايلي :

أولاً : معوقات التفكير الإبداعي

يمكن حصر المعوقات الأساسية للتفكير الإبداعي فيما يلي:⁵

- (أ)- المعوقات المادية : والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحواجز مادية إضافية وغيرها؛
- (ب)- القوانين والأنظمة : التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلم بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبالأخص الربحية منها؛
- (ت)- مقاومة التغيير : ويكون ذلك من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- (ث)- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم؛
- (ج)- غياب الحوافز والتشجيع من المؤسسة على تحريك الأشياء الجديدة؛
- (ح)- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- (خ)- القيادة الإدارية : المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المؤسسة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم إدارة الإبداع وأسسها، التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في الإبداع؛

¹ سميرة ميسون، إدراك المدرسين لمعوقات التفكير الابتكاري و علاقته بتشجيعهم للسمات الابتكارية لدى تلاميذ المرحلة الأكاديمية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس المدرسي والتوجيه الاجتماعي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2001/ 2002، ص23.

² عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص32.

³ رندة رباحي، مرجع سبق ذكره، ص70.

⁴ محمد نضمر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص20.

⁵ لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان- الأردن، 2011، ص ص 85، 86.

ثانيا : محفزات التفكير الإبداعي

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردتها وست كالتالي¹ :

- (أ) - الرؤية المستقبلية : فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فإن أدائها يكون فعالا ويمكن أن تطور أهدافا وطرقا جديدة للعمل. لذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.
- (ب) - أمان المشاركة : يلجأ الأفراد إلى الجماعة من اجل الحماية من المسؤولية. و بالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة اقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع.
- (ج) - مناخ التميز : ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع، كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء، والتغذية الراجعة، والتعاون و قبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.
- (ح) - قيادة داعمة : فالقيادة تؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، كما أن إيمان الإدارة بالتفكير الإبداعي كخيار استراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها. وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل².

المطلب الثاني : عموميات حول القيادة الإدارية و تأثيرها على التفكير الإبداعي

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، إلا انه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لهذا المفهوم، فقد اختلفت معانيها، وتعددت على مر التاريخ، فليست القيادة الإدارية مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها فقط، وإنما حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم.

الفرع الأول ماهية القيادة الإدارية

ستتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، بالإضافة إلى أنواعها وأبعادها.

أولا : مفهوم القيادة الإدارية

من أبرز التعاريف التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية نذكر ما يلي :

التعريف الأول : نقصد بالقيادة الإدارية القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولويتها، واختيارها الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهها، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع³.

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف إلى أن القيادة الإدارية هي القدرة والفاعلية للقائد بمساعدة نخبته في تحقيق اهداف المؤسسة، بما يتلائم ويتفق مع الوسائل والقدرات المتاحة.

التعريف الثاني : عرفها (كونتيز وادونيل) : بأن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومروؤسيه⁴.

التعقيب على التعريف : يشير هذا التعريف على أن القيادة الإدارية تنتج عن التأثير المتبادل بين القائد و المرؤوسين.

¹ المرجع السابق، ص94.

² المرجع السابق، ص99.

³ أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص15.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، صص19-20.

* من خلال ما سبق يمكننا تعريف القيادة الإدارية على أنها: عملية تأثير أو تحريك في سلوك المرؤوسين باتجاه محدد ومخطط من خلال القدرة والفاعلية التي تنجم عن علاقة القائد بمرؤوسيه لتحقيق رؤية مستقبلية للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها وقدراتها.

ثانياً : أهمية القيادة الإدارية

تتحلى أهمية القيادة الإدارية من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. و عليه تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي¹:

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة؛
- ✓ قدرتها على مواكبة المتغيرات الحيطية وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- ✓ قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة؛
- ✓ تساهم القيادة الإدارية في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التحفيز والدفع، والتشجيع، وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد²؛

ثالثاً : أنواع القيادة الإدارية

على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان هما³:

المعيار الأول : يقوم بتصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد تنوعت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار واختلفت، حيث نجد :

- القيادة الأوتوقراطية : وهي القيادة الديكتاتورية وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده؛
 - القيادة الديمقراطية : وهي القيادة بالمشاركة، ويتم فيها توزيع المسؤوليات، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
 - القيادة الحرة : يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي نادى بها التجار الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى، لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، والقائد هنا يؤدي دوراً ثانوياً في التوجيه والتأثير على الآخرين.
- المعيار الثاني :** يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه وقد تباينت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى :

- قيادة رسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص53.

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص22.

³ بوعلاق نوال، سعدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 11، 2014، ص187.

- قيادة غير رسمية : هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية.

رابعا : أبعاد القيادة الإدارية

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ويرجع ذلك إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية، وتقاس القيادة الإدارية من خلال مجموعة من الأبعاد تحدد وظائفها الأساسية، حيث ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

- التنظيم : ويعني اختيار الموظفين والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة¹.
- الاتصال : إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية، لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة².
- تحفيز العاملين : مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته³.
- صناعة القرار : وتهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. كما يعرف على أنه عملية يتم فيها: تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة، تقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة⁴.
- الإشراف (التوجيه) : المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، ولا يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل وحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى⁵.
- بناء فرق العمل : وحدة أو كيان اجتماعي يضم عددا من العاملين الذين يعملون في إدارة أو في عدة إدارات معينة، وتجمعهم أهداف مشتركة، و تربطهم علاقات و قواعد سلوكية معينة⁶.

¹ عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال ، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، الممارسات والآفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، في الفترة ما بين 23 - 24 / 11/ 2010م، ص 20.

² القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص285.

³ آيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص67.

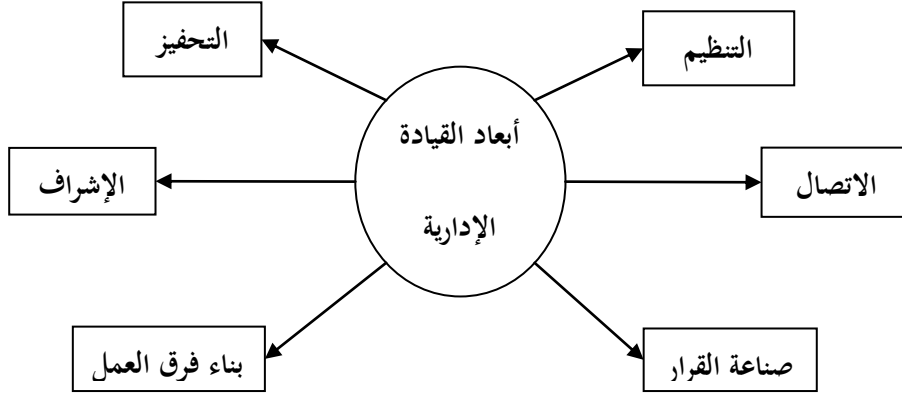
⁴ القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

⁵ آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁶ المرجع العراقي، ص69.

الشكل الموالي يوضح أبعاد القيادة الإدارية :

الشكل رقم (1-1) : يوضح أبعاد القيادة الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : ممارسات القيادة الإدارية المساعدة على التفكير الإبداعي

إن للقائد المبدع دورا أساسيا في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، وكذا تنميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله ويحسن التصرف وهو محفز ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة، وإن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وهو ما اتفق عليه العالم (Drucker)، وهي :

- تحديد وتوضيح الأهداف للعاملين : تعد الأهداف الواضحة والمحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم، فهي على علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، فهي تساعد على تركيز العاملين جهودهم باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية وأهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة، والتي ستركز على جهود العاملين وعلى إبداعاتهم لتحقيقها¹.
- التمكين: أي تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح هته الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الفرد ورؤية وأهداف المؤسسة، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والإبداع، حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم وعزيمتهم وكذا قدراتهم على تحمل المخاطر وإطلاق طاقاتهم الإبداعية².
- الاتصال والموارد : إن أهم جانب يركز عليه العاملون ويفضلونه في قادتهم هو الاتصال معهم، من استماع لما يقلونهم وتشجيعهم على الإبداع بأفكارهم، مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي

¹ حامد علي الشربي، أثر القيادة في تنمية الإبداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، اليمن، 2006، ص49.

² رزيق حنان، القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محمد اولحاج - البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص70.

- عائق¹. وحتى يتحقق الإبداع لابد من توافر الموارد ومن أهمها الوقت والمال فهما يدعمان الإبداع والابتكار، لكن المؤسسات تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام².
- سمات ومجموعة العمل (فريق العمل) : على إدارة المؤسسات إيجاد طرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما اكتسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي³.
 - التشجيع التوجيهي والإشرافي : نجد أن اغلب المديرين في المؤسسات يميلون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع والابتكار، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح⁴.
 - الدعم المنظمي : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للأفراد سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها و قبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية و الابتكارية⁵.

¹ المرجع السابق، ص 71.

² محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 35-36.

³ نفسه.

⁴ نفسه.

⁵ نفسه.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث تتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قهنا بمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تهتم بمواضيع القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، وسنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي رأيناها تلم ببعض جوانب ومحاور موضوع بحثنا هذا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

رغم أهمية موضوع اثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أننا لم نجد في المكتبات العلمية بحوث تعليمية ذات صلة مباشرة بهذا الموضوع. فأغلبية البحوث التي عاجلت موضوع القيادة الإدارية من زوايا أخرى (كدور القيادة في التأثير على الإبداع)، كما تم دراسته في ميدان أخرى غير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (كالمؤسسات الاقتصادية العمومية، المؤسسات التربوية، المؤسسات الأمنية،...). ومن بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها، هي :

الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي

سنطرق في هذا الفرع للدراسات السابقة التي عاجلت موضوع التفكير الإبداعي، و نذكر منها مايلي :

أولاً : دراسة فراس سليمان الشلبي، باسم عيسى الخرايشة، رياض عبد الله الخوالدة، التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية)، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد2، 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد اثر التفكير الإبداعي بعناصره الخمسة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات) بوصفها متغيراً مستقلاً، في فاعلية فرق العمل بوصفها متغيراً تابعاً، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات ثم تم تحليل البيانات بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية كمتوسطات والانحرافات المعيارية والإحصاءات التحليلية. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:- أن أعضاء فرق العمل في شركات الاتصالات المبحوثة يمتازون بتوفر عناصر التفكير الإبداعي المختلفة؛ - وجود اثر ذي دلالة إحصائية ما بين عناصر التفكير الإبداعي وجميع أبعاد فاعلية فرق العمل بلستثناء بعد الإحساس بالمشكلات؛ - هنالك فروقات لأثر عناصر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفيّة بلستثناء متغير العمر.

ثالثاً : دراسة خميس جمعة سلامة برهوم، اثر استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، مذكرة ماجستير، تخصص تكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة) واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها : - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية، ومتوسط درجات طلبة المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التفكير الإبداعي لصالح طلبة المجموعة التجريبية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية، ومتوسط درجات طلبة المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار مهارات اتخاذ القرار لصالح المجموعة التجريبية.

رابع : دراسة Esra Oztekin بعنوان :

Creative thinking levels of pre-service science teachers in terms of different variables, Memo Master, Journal of Baltic Science Education, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey, Burdur, Vol. 13, No. 2, 2014.

(مستويات التفكير الإبداعي لدى معلمي العلوم قبل الخدمة في ضوء بعض المتغيرات المختلفة)

الهدف من هذه الدراسة تحديد مستويات التفكير الإبداعي لمعلمي العلوم قبل الخدمة من حيث المتغيرات المختلفة مثل نوع الجنس، أعوام الدراسة، ونوع المدرسة التي تخرج منها والخلفية التعليمية لإبائهم ومعرفة مدى تأثيرها على مهارات التفكير الإبداعي. وقد حددت مستويات التفكير الإبداعي بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإفاضة). وقد خلصت هذه الدراسة أن مستويات التفكير الإبداعي لمعلمي العلوم قبل الخدمة لا تختلف كثيرا فيما يتعلق بنوع الجنس، السنة الدراسية، ونوع المدرسة التي تخرج منها، أو الخلفية التعليمية لأبائهم.

خامس : دراسة Muhammad Nadeem Anwar and auther بعنوان :

Relationship of Creative Thinking with the Academic Achievements of Secondary School Students, International Interdisciplinary Journal of Education , Volume 1, Issue 3, April 2012.

(العلاقة بين التفكير الإبداعي و الإنجازات الأكاديمية لطلاب المدارس الثانوية)

و هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التفكير الإبداعي والإنجازات الأكاديمية لطلاب المدارس الثانوية. وقد أجريت الدراسة باستخدام طريقة تصميم المسح، وتم اختيار المشاركين باستخدام الجدول العشوائي. وقد استخدم برنامج تورانس للتفكير الإبداعي للاختبار لقياس القدرات الإبداعية للمشاركين على أربعة عناصر (الأصالة، المرونة، الإفاضة). وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة التفكير الإبداعي والإنجازات الأكاديمية للطلبة حول مختلف جوانب اختبار التفكير الإبداعي. ومع ذلك، يمكن أن تتغير العلاقة عندما يتم فحص مستوى مختلف من التحصيل الدراسي

سادس : دراسة Norah Al-sulaiman بعنوان :

Cross- Cultural Studies And Creative Thinking Abilities, Department of Special Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, (بدون سنة).

(دراسات عبر ثقافة وقدرات التفكير الإبداعي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الإبداعية من خلال الدراسات الغير ثقافية ومحاوله التوصل إلى التأثير الثقافي والاجتماعي على نمو وتطور القدرات الإبداعية بأبعاده (الأصالة، المرونة). حيث تم مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث، والتي شملت عينات من بعض الدول الأوروبية والأمريكية والآسيوية وقد أظهرت نتائج تلك الدراسات أن هناك تأثيرات جوهرية على نمو وتطور القدرات الإبداعية لدى كل من الذكور والإناث تعزى إلى طرق التربية الأسرية المتبعة في كل ثقافة ومجتمع. كما أظهرت النتائج تفضيل بعض عينات الدراسة لبعض الأنواع من الاختبارات الإبداعية.

الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

سنتطرق في هذا الفرع للدراسات السابقة التي عاجلت موضوع القيادة الإدارية، ونذكر منها مايلي :

أولا : دراسة كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة، الجزائر، 2015/2014. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز)على الأداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛ كما تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الشخصية.

ثانيا : دراسة وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي (دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجا)، تخصص تنظيم وعمل، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

تسعى الدراسة إلى معرفة أهم المهارات القيادية التي تساهم في فعالية الاتصال وعليه انطلق البحث من خلال ثلاث أبعاد وهي القائد كبعد فردي سلوكي، القائد الإداري كبعد اجتماعي، أما البعد الثالث فيتمثل في المهارات التنظيمية للقائد الإداري في تسيير المورد البشري و المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الاتصال، التوجيه، الرقابة. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى الأهمية البالغة التي تحتلها الجوانب الإنسانية في الحياة المهنية مطابقة بذلك مجموعة من الدراسات والأبحاث وبالتالي توصلت إلى أن للقيادة الإدارية ادوار مهمة في تفعيل العملية لاتصالية.

ثالثا : دراسة خدير نسيمة، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014. هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم ريادة المنظمة، للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث قامت الباحثة بإسقاطها على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالاستبيان والمقابلات الشخصية ومن بين الأبعاد التي تطرقت لها أسئلة المقابلة لقياس مهارات القيادة الإدارية (الفعالية والاتصال، اتخاذ القرار، التحفيز، فرق العمل...)، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هناك علاقة قوية جدا بين ممارسات السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات والريادة في قطاع النشاط؛ - توافر المهارات القيادية والإدارية لدى قادة المنظمات المبحوثة مما مكنهم من ضمان السير السليم لنشاطهم.

رابعا : دراسة عبد اللطيف مصلح محمد عايش، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن، المجلد السادس، العدد 11، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأبعادهما(التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، الدافعية، المتابعة و التقييم) في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، ومستوى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المستشفى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما قدمت العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج من أبرزها ضرورة قيام القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.

خامسا : دراسة محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، بغداد، السنة 34، العدد 90، 2011. يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات من أبرز هذه النتائج : إدراك القيادات العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئا من الإبداع في أدائهم. كما تبين وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث بأهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات.

سادسا : دراسة أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة (من بين بعض المهارات القيادية التي تم التطرق لها في الدراسة: الاتصال، التحفيز، بناء فرق العمل، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تنشط ببلدية سطيف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:- أن الأهمية النسبية التي يعطيها مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لديهم تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم؛ كما أن مديري المؤسسات ص و م محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارات القيادية بمختلف أنواعها، باستثناء المهارات الإنسانية التي يتراوح مستوى توافرها لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض.

سابعا : دراسة Jeremy Mitonga-Monga, Melinde Coetzee بعنوان :

Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo, Department of Industrial and Organizational Psychology, University of South Africa, South Africa, African Journal of Business Management Vol. 6(15), 18 April, 2012.

(إدراك أسلوب القيادة ومشاركة الموظفين في الشركات الصناعية في جمهورية كونغو الديمقراطية)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة (سلوك القائد) ومشاركة الموظفين (تقاس من خلال مسح مشاركة الموظفين)، ونظرت في كيفية اختلاف الأفراد فيما يتعلق بهذه المتغيرات من حيث العوامل الشخصية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والسمة الوظيفية. وأشارت النتائج إلى أن تصورات المشاركين للنمط السلوكي للزعيم لها تأثير كبير على تصوراتهم لمشاركة الموظفين، ووجدت الدراسة أيضا أن المستجوبين من الذكور ينظرون لأسلوب زعيمهم بشكل ملحوظ وأكثر إيجابية من نظرائهم الإناث، كما ان المستجوبين ذوي المؤهلات العلمية من الماجستير والدكتوراه لهم نظرة إيجابية لمشاركة الموظفين، مقارنة بالمشاركين مع المستويات الجامعية الأخرى. كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما

خلصت إلى وجود فروق إحصائية للمتغيرات الشخصية لمستوى مشاركة الموظفين، وتبرز هذه النتائج المعارف الجديدة التي يمكن استخدامها لإبلاغ الممارسين للموارد البشرية في تطوير وتدريب القادة والموظفين في شركات التصنيع.

ثامنا : دراسة Diwangkoro, A. Ratam, & Mazzarol بعنوان :

Leadership and Innovation in Small to Medium Enterprises in Indonesia, Conference, 2-5 December 2003, Fremantle, Western Australia, 2003.

(القيادة و الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اندونيسيا، وأبرزت العوامل التي تؤثر على الابتكار، وتحددت باستخدام عدة أساليب لتحليل البيانات الكمية. حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي لديها مستويات عالية من الابتكار لديهم خرائط أفقية تنظيمية، و يتركز على المدى الطويل، والموارد المتاحة و منح المكافآت للأنشطة المبتكرة، كما أظهرت وجود قبول جيد للتغيير، وأسلوب التحول من القيادة كما توصلت لوجود سمات إيجابية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة للقيادة الملائمة.

تاسعا : دراسة Serafimovska H, Ristova E بعنوان :

The impact of leadership on achieving total quality, Faculty of Mechanical Engineering – Vinica, Macedonia, Goce Delcev University – Stip, Macedonia (بدون سنة).

(أثر القيادة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تحقيقها يتطلب وجود قيادة فعالة من شأنها أن تكون في وضع يمكنها من بناء ثقافة تنظيمية سليمة في وقت لاحق تحت قيادة يتم تحويلها بسهولة إلى إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة على أهمية القيادة وأساليبها المختلفة من خلال سمة شخصية القائد، كما أن تحسين الجودة في المؤسسة يكمن في وجود علاقة وثيقة مع تحسين كفاءة الأفراد والجماعات والتنظيم الكلي، كما توصلت إلى أن نجاح المنظمة يكون في تحقيق مراقبة الجودة بالاعتماد على قدرة وموقف الإدارة العليا أو القيادة.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

نسعى من خلال هذا المطلب إلى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، من خلال إبراز أوجه الشبه و الاختلاف فيما بينها، ومن ثم ذكر ما تميزت به الدراسة الحالية عن باقي الدراسات وفي الأخير إبراز مجال استفادتنا من هذه الدراسات.

الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

اتفقت واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط، نذكرها كما يلي :

أولا : أوجه الشبه

– اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ايت بارة شفيعة، خدير نسيمه، وليد عطية، كيرد عمار) في تطبيق الدراسة في البيئة الجزائرية.
– توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (ايت بارة شفيعة ودراسة Diwangkoro, A. Ratam, & Mazzarol) في تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– اتفقت الدراسة الحالية نوعا ما مع دراسة (محمود حسن جمعة، ودراسة Diwangkoro, A. Ratam, & Mazzarol) في ربط موضوع القيادة بالإبداع (والذي يعتبر كنتيجة للتفكير الإبداعي).

– اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة، كما استخدمت أغلبها المنهج الوصفي التحليلي.

ثانيا : أوجه الاختلاف

- __ اغلب الدراسات السابقة ربطت المتغير المستقل(القيادة الإدارية) والمتغير التابع(التفكير الإبداعي) بمتغيرات أخرى على عكس الدراسة الحالية التي ربطت بين المتغيرين.
- __ تعاملت أغلب الدراسات بشكل عام مع مؤسسات عمومية تربوية ومؤسسات كبيرة أو اقتصادية باستثناء البعض منها.
- __ أجريت الدراسة الحالية على عينة بلغت 142 عامل على غرار باقي الدراسات الأخرى التي أخذت حجم عينة مختلف.
- __ أجريت الدراسات السابقة في الفترة الزمنية ما بين 2003-2015، بينما أجريت الدراسة الحالية في 2016.

الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

ستتطرق في هذا الفرع إلى أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذكر مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

أولا : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمتاز الدراسة الحالية عن ما سبق عرضه من دراسات سابقة في النقاط التالية الذكر :

- من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة نلاحظ عدم وجود أية دراسة تربط بين القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، وعلى الرغم من التوجه العالمي الحديث إلى تفعيل القدرات الإبداعية ضمن إطار جماعي في منظمات الأعمال، وفي مجال الأدبيات الإدارية يرى الباحثين بأن هناك شحا في الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع التفكير الإبداعي، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي دراسات تربوية. وبالتالي أهم ما يميز دراستنا هو ربطنا للموضوعين معا وهما القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، وحسب ما اطلعنا عليه من دراسات سابقة لم يتم تناول هذين الموضوعين معا بشكل مباشر، كما أن خصوصية القطاع الذي تم تطبيق هذه الدراسة فيه وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنحنا نتائج وتوصيات بالغة الأهمية تتميز بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

__ جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين ست متغيرات للقيادة الإدارية (التنظيم، الاتصال، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل، صناعة القرار)، وتم دراسة متغير التفكير الإبداعي كبعد شامل دون التفصيل في أبعاده.

ثانيا : مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفاد الباحث في حدود ما اطلع عليه من دراسات جملة من النقاط نذكرها كما يلي :

__ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، من خلال الإثراء المعرفي للباحث حول موضوع الدراسة؛

__ اعتمدت اغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وهذا يعني فعالية هذه الأداة للدراسات الاستطلاعية و الاختبارية، ومن هذا المنطلق ستعتمد الدراسة الحالية الإستبانة أداة لها؛

__ أكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الإدارية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات باختلاف قطاعها أو نشاطها. لذا سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين؛

__ تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد أبعاد الدراسة؛

__ أثبتت الدراسات السابقة أن هناك تأثير للمتغيرات الشخصية، وعليه سوف ندرس تأثيرها في دراستنا الحالية؛

__ تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال النتائج التي توصلت إليها؛

__ تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحديد المنهج الملائم للدراسة، وكذا استفادنا منها أيضا من خلال معرفة طريقة تحليل البيانات.

خلاصة الفصل

تعتبر القيادة الإدارية أنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار و اصدر الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، والتأثير فيهم، كما تعتبر الدعامة الأساسية للتفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى جملة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي :

- ✓ التفكير الإبداعي يعتبر عملية عقلية ذهنية هادفة تبحث عن معنى للموقف أو المشكل؛
 - ✓ التفكير الإبداعي يعتبر السمة المميزة للمؤسسات التي تسعى لمواكبة التغيرات وكل ما هو جديد سواءا تعلق الأمر بالمنتج أو أساليب الإنتاج وغير ذلك؛
 - ✓ القيادة الإدارية هي تفاعل ما بين القائد ومرؤوسيه، وينجم عن هذا التفاعل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة؛
 - ✓ للقيادة الإدارية أهمية بالغة كونها أداة هامة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ✓ القيادة الإدارية تسعى لدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال جملة من الممارسات؛
 - ✓ اتفقت أغلب الدراسات على وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة الإدارية في المؤسسات التي طبقت فيها الدراسة؛
 - ✓ اتفقت بعض الدراسات السابقة على وجود مستوى يختلف ما بين المتوسط و المرتفع للتفكير الإبداعي لدى الأفراد.
- ❖ الفصل الموالي يتطرق إلى الدراسة الميدانية للتفكير الإبداعي والقيادة الإدارية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تفرت.

الفصل الثاني:

دراسة حالة عينه

من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية وأثرها على التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع القيادة الإدارية وانعكاسها على التفكير الإبداعي للأفراد في مؤسسات محل الدراسة بتفرت. وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف هذه المؤسسات، حيث سنتعرف في هذا الفصل على الخطوات العامة التي سار عليها الباحث في الدراسة انطلاقا من التعريف بميدان الدراسة والمنهج المستخدم الذي فرضته طبيعة البحث، بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وخصائصها، وأيضا الأدوات المستعملة في جمع المعطيات والبيانات، وفي الأخير تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

إجمالا يتناول هذا الفصل المبحثين المواليين :

- ❖ الطريقة وأدوات الدراسة؛
- ❖ دراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قام بها الطالب في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدا عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو الموالي:

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وتمثل فيما يلي :

الفرع الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تأثير القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى العاملين، وقياس فعاليتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمدينة تفرت، سنستعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهذا المنهج له أهمية في وصف خصائص الدراسة بدقة، وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي، لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث والتعرف على واقعها بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع لمجتمع الدراسة، والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة، وتمثل فيما يلي :

أولا : مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمدينة تفرت والمقدر عددها بأربع مؤسسات صغيرة و متوسطة (مؤسسة المرجان الجديدة، مؤسسة مطاحن الجديع، مؤسسة مطاحن الواحات، مؤسسة مغرب سيراميك).

الجدول الموالي يوضح تقديم موجز لمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (2-1) : يوضح تقديم موجز لمؤسسات محل الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	النشاط الأساسي للمؤسسة	رأس المال
مغرب سيراميك	أنشأت سنة 2002 وبدأت في النشاط الفعلي سنة 2004.	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	130 عامل	تصنيع الخزف والسيراميك	200.000.000 دج
المرجان الجديدة	نشأت لأولى مرة ضمن مجموعة الريم أي مع رغوّة الجنوب لصناعة الإسفنج عام 1995، ثم انفصلت في عام 2008 عن رغوّة الجنوب، وأصبحت مؤسسة مستقلة بذاتها.	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	49 عامل	تصنيع الأنايب البلاستيكية للصرف الصحي	45.000.000 دج
مطاحن الجديع	تأسست في 01 نوفمبر سنة 2000، وانطلق نشاطها الفعلي في 11 نوفمبر 2002.	شركة ذات أسهم	150 عامل	إنتاج : الفرينة، السميد، الكسكس.	250.000.000 دج
مطاحن الواحات	تم إنشاء المؤسسة في نوفمبر 1982، من طرف الشركة السويسرية BUHLER وبدأ نشاطها الفعلي في 27 ماي 1983	شركة ذات أسهم	114 عامل	إنتاج : السميد و الفرينة بالإضافة إلى النخالة.	261.000.000 دج

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا : حجم عينة الدراسة : من المتفق عليه أن عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بسحب عينة من العمال في مؤسسات صغيرة ومتوسطة بمدينة تقرت، والجدول الموالي يوضح ذلك أكثر :

الجدول(2-2): الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة حسب كل مؤسسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الملقاة	عدد الاستبيانات الصالحة
01	المرجان الجديدة	38	38	0	38
02	مطاحن الجديع	46	43	3	40
03	المغرب سيراميك	28	23	0	23
04	مطاحن الواحات	48	43	2	41

المصدر : من إعداد الطالبة

كما يظهر من الجدول (2-2) قمنا بتوزيع 160 استبيان في أربعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة كما هو موضح في الجدول، وقد تم استرجاع (142) استمارة استبيان صالحة للدراسة، أي ما نسبته(88.75%) من إجمالي مجتمع الدراسة و تعتبر نسبة جيدة، ومنه عالجنا 142 استبيانا.

ثالثا : طريقة اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

رابعا : وصف لخصائص عينة الدراسة :

تضمنت الدراسة الحالية أربعة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من اجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي :

1- متغير الجنس

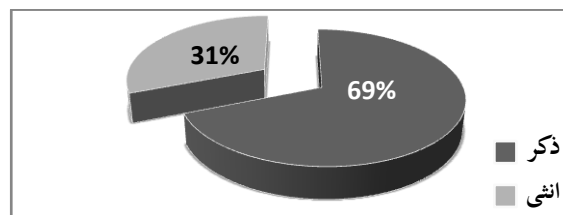
الجدول رقم(2-3) : توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

الفتنة	التكرار	النسبة
ذكر	98	69%
أنثى	44	31%
المجموع	142	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 03)

من معطيات الجدول رقم (2-3) يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر ب 69%، ونسبة الإناث تقدر ب 31%، وتحتل نسبة الذكور النسبة الأكبر، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل الذي يتطلب مجهود عالي. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر

الشكل رقم(1-2) : توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج EXCEL.

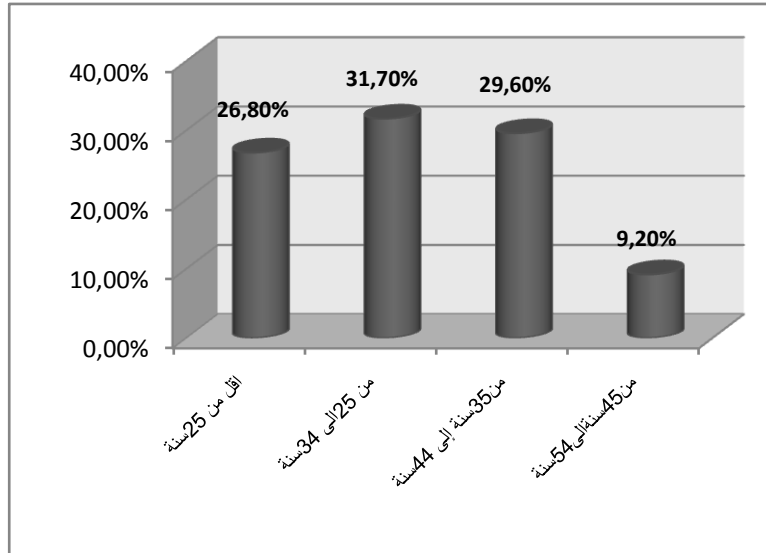
الجدول رقم (2-4) : توزيع المستجوبين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	فئات السن
26.8%	38	اقل من 25 سنة
31.7%	45	من 25 الى 34 سنة
29.6%	42	من 35 سنة إلى 44 سنة
9.2%	13	من 45 سنة إلى 54 سنة
2.8%	4	من 55 سنة فأكثر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 03)

أما عن توزيع عينة الدراسة حول السن، فيشير الجدول رقم (2-4) إلى أن 31.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 25 إلى 34 سنة، و 29.6% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 35 إلى 44 سنة، يليها كذلك ما نسبته 26.8% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم اقل من 25 سنة، ويعود توزيع هذه الفئات الذي يبين أن اغلب الأفراد العاملين بعينة الدراسة من الشباب والذي نرجعه إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى جهد كبير وساعات عمل طويلة، كما تحتاج إلى حيوية، في حين بلغت الفئة التي تراوحت أعمارهم ما بين 45 إلى 54 سنة ما نسبته 9.2%، أما نسبة أفراد العينة ضمن الفئة من 55 سنة فأكثر قدرت ب 2.8% هي اقل نسبة ويعود توزيع هاتين الفئتين الأخيرتين إلى الخبرات والمهارات المكتسبة في مجال النشاط. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر :

الشكل رقم (2-2) : توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير السن



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج EXCEL

3- متغير المؤهل العلمي

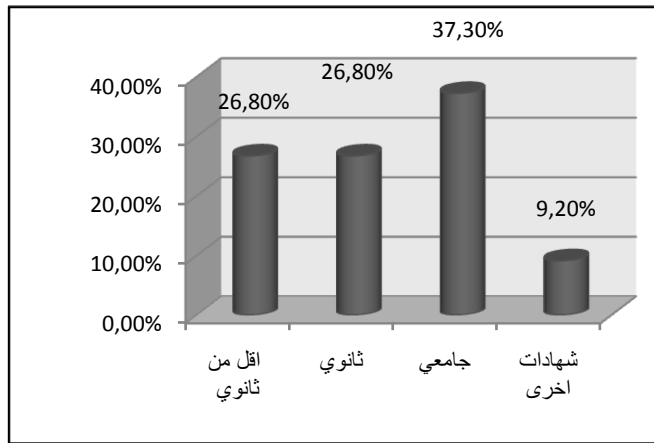
الجدول رقم (2-5) : توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.8%	38	اقل من ثانوي
26.8%	38	ثانوي
37.3%	53	جامعي
9.2%	13	شهادات أخرى
100%	142	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 03)

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول رقم (2-5) أن 37.3% يحملون شهادة جامعي والتي تمثل أعلى نسبة من بين المستويات الأخرى، وهو مؤشر على يدل على الاهتمام بتوظيف الكفاءات المؤهلة علميا، في حين بلغت نسبة كل من المستوى الثانوي واقل من المستوى الثانوي ما نسبته 26.8% بنسب متساوية، يليها 9.2% ممن لديهم شهادات أخرى، و هي الأقل نسبة. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر :

الشكل رقم (2-3) : نسبة توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج EXCEL.

3- متغير الخبرة

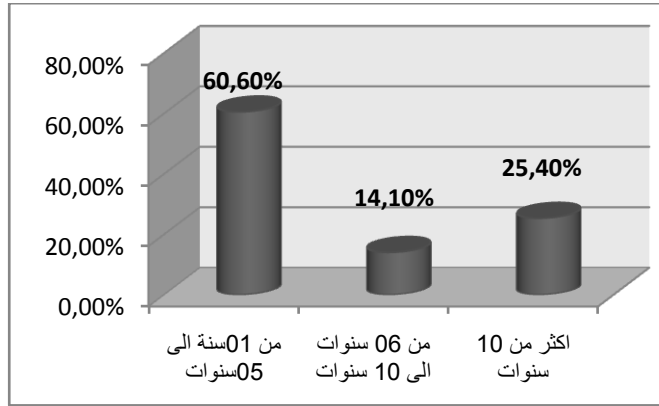
الجدول رقم (2-6) : توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
60.6%	86	من 01 سنة إلى 05 سنوات
14.1%	20	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
25.4%	36	أكثر من 10 سنوات
100%	142	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 03)

يبين لنا الجدول رقم (2-5) أن أكبر نسبة للخبرة داخل المؤسسة والمقدرة ب 60.6% من 01 سنة إلى 05 سنوات من إجمالي أفراد العينة، يليها ما نسبته 25.4% للفئة التي تمتلك أكثر من 10 سنوات خبرة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفئة التي تمتلك ما بين 06 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 14.1%، ويرجع تدني نسبة الخبرة إلى الفئات العمرية التي تعمل بهذه المؤسسات ، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها، فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار. و الشكل الموالي يوضح ذلك أكثر :

الشكل رقم (2-4) : نسبة توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة



المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج EXCEL.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

ستناول في هذا المطلب عرض الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال التعرف على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات، والتي سنأتي على ذكرها كما يلي :

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي تتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لا بد من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية :

أولا : المصادر الأولية تتمثل في :

1-الاستمارة : وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 35 عبارة بالإضافة للبيانات الشخصية فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى قسمين :

-القسم الأول : خاص بالبيانات الشخصية من السن، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

-القسم الثاني : وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة للكشف عن قيادة إدارية داعمة للتفكير الإبداعي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء :

-الجزء الأول : أسئلة خاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- الجزء الثاني : أسئلة خاصة بالقيادة الإدارية حيث تم تحديد ست أبعاد لها تتمثل في: التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، بناء فرق العمل، الإشراف، التحفيز، وقد شملت العبارات من 1_21.

- الجزء الثالث : خاص بمدى توفر مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ويتضمن العبارات من 22_35.

2- الملاحظة : تم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات حول درجة الرسمية في تطبيق أبعاد القيادة الإدارية.

3- المقابلة : للحصول على بعض المعلومات التي تفيد في إعداد استمارة الإستبانة.

ثانيا : المصادر الثانوية

تتمثل في الكتب والدوريات والمنشورات الرسمية والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان) :

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق من بينها، كما يلي :

أولا : صدق أداة الدراسة (الاستبيان) : يعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يُستخرج عن طريق عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة و الخبراء للحكم على صلاحيته وإمكانيته للقياس. ولقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري في فحص أداة بحثها مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة المعنى والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها وقيس هذا النوع من الصدق من خلال:

- إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات؛
- مناقشة محتوى الاستبيان مع الأستاذ المشرف؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال (الآنية أسمائهم في الملحق رقم 01)، حيث بلغ عددهم ستة (06)، وذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية وملائمة العبارات في مجال اختبارها؛
- تعديل الاستبيان وفقا لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 02)؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة. واعتمدنا في ذلك على طريقة التسليم المباشر، وأحيانا قمنا بذلك بواسطة مساعدين.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة :

لقياس مصداقية الاستبيان إحصائيا اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث كلما اتجهت قيمة هذا المعامل نحو الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستبيان متناسقة ومتراصة، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية والجدول الموالي يبين ذلك :

الجدول رقم(2-7): نتائج اختبار الثبات

العنصر	ألفا كرونباخ
الثبات الكلي	84.3%
المتغير المستقل (القيادة الإدارية)	71.7%
بعد التنظيم	62.3%
بعد الاتصال	60.1%
بعد صناعة القرار	52.9%
بعد التحفيز	50.3%
بعد الإشراف	63.2%
بناء فرق العمل	62.6%
المتغير التابع (التفكير الإبداعي)	66.4%

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج spss (انظر الملحق رقم04)

من خلال الجدول رقم (2-7) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ والتي قدرت ب 38.3%، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج بنسبة 84% التي يمكن أن يفسرها الاستبيان نتيجة توزيعه مرة أخرى، وهذا يمثل قيمة مرتفعة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة جيدة لأغراض التحليل، كما نلاحظ أن أغلب المحاور جاءت بنسب مقبولة ما بين 60.1% إلى 71.7%، باستثناء بعدي صناعة القرار والتحفيز التي جاءت منخفضة نوعا ما، وهي على التوالي 52.9% و 50.3%.

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستعملة ومقياس التحليل

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مقياس تحليل أوزان فقرات الاستبيان.

أولا : الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل

- اعتمدت الباحثة بغرض تحليل البيانات على كلا من برنامج الإكسل (Excel) لإدراج الإشكال البيانية ، وكذا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ورمزه (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة الاختبارات تساعد على تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان والوصول إلى نتائج، وهي كما يلي:
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة؛
 - النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية؛
 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي : المتوسط الحسابي؛ والانحراف المعياري؛ وكذا تحديد اتجاه آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الأجزاء الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة؛
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.
 - اختبار T الفروق في مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين تعزى إلى خاصية الجنس.

ثانيا : مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لأراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان، بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم (2-8) الموالي:

الجدول رقم (2-8) : مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS،(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص 538، المتاح على الموقع:

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionaire_analyzis.pdf, consulté le 28 /04/2016 à 07:59.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3 = 0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 ضعيف ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

ثالثا : اختبار و تحليل فرضيات الدراسة : لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

- قبول : H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
- رفض : H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقبول الفرضية البديلة H_1 .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها ومناقشتها

يشتمل هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية.

أولا : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية الأولى : يوجد مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بتوافر التفكير الإبداعي :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر بعد التفكير الإبداعي.

الجدول رقم (2-9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي

الرقم	الفقرات			مستوى الموافقة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
22	2.641	0.599	1	مرتفع
23	2.324	0.768	3	متوسط
24	2.303	0.714	5	متوسط
25	2.169	0.842	10	متوسط
26	2.099	0.819	14	متوسط
27	2.317	0.775	4	متوسط

موقفنا معيننا					
28	يزودني رئيسي في العمل بأفكار جديدة تتعلق بأسلوب وطريقة العمل	2.218	0.816	8	متوسط
29	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	2.380	0.797	2	مرتفع
30	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا تفكير مختلفة	2.148	0.833	11	متوسط
31	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	2.247	0.835	6	متوسط
32	امتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.247	0.809	7	متوسط
33	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	2.141	0.813	12	متوسط
34	استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	2.176	0.819	9	متوسط
35	استطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	2.106	0.856	13	متوسط
المجموع					متوسط
		2.251	0.478	-	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

بصورة عامة يظهر من الجدول (2-9) أن نتائج توافر التفكير الإبداعي ككل تبين أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور بلغ (2.25)، وانحراف معياري بلغ (0.48) وقد احتلت الفقرة رقم 22 (احرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وانحراف معياري بلغ 0.60، في حين جاءت الفقرة رقم 26 (لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة) على المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 0.82، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على توافر نسبي لهذا البعد في هذه المؤسسات.

ثانيا : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية الثانية : يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة.

لمعرفة درجة توافر أبعاد القيادة الإدارية يستلزم الأمر التعرف على مستوى توافر كل من التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل في هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- النتائج المتعلقة بتوافر التنظيم :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد الأول من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنظيم

الرقم	الفقرات			مستوى الموافقة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
01	2.669	0.604	1	مرتفع
02	2.493	0.732	2	مرتفع
03	2.451	0.720	4	مرتفع
04	2.458	0.680	3	مرتفع
المجموع				مرتفع
	2.518	0.467	-	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-10) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتنظيم بلغ (2.51) وانحراف معياري (0.47) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (عملية التنظيم المعمول بها على مستوى مؤسستي ملائمة لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.60) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لتأدية مهامتي بشكل جيد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي يقدر ب(2.45) وانحراف معياري (0.72)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على توافر هذا البعد بمستوى مرتفع نوعا ما في هذه المؤسسات.

(2)- النتائج المتعلقة بتوافر الاتصال :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد الثاني من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاتصال

الرقم	الفقرات			مستوى الموافقة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
05	2.535	0.670	2	مرتفع
06	2.542	0.680	1	مرتفع

				في المؤسسة	
متوسط	3	0.734	2.169	تُطلعي مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاما أو عاديا	07
مرتفع	-	0.510	2.416		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المحرر المتعلق بالاتصال بلغ (2.42)، وانحراف معياري بلغ (0.51) وقد احتلت الفقرة رقم 06 (يوجد اتصال دائم بيني وبين رئيسي في العمل في المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.54 وانحراف معياري بلغ 0.68، في حين جاءت الفقرة رقم 07 (تُطلعي مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاما أو عاديا) على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.416 وانحراف معياري 0.51، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على توافر هذا البعد بمستوى مرتفع نوعا ما في هذه المؤسسات.

(3)- النتائج المتعلقة بتوافر صناعة القرار :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد الثالث من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بصناعة القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
08	يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية	2.218	0.764	3	متوسط
09	يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة	2.373	0.777	2	مرتفع
10	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة	1.873	0.771	1	مرتفع
11	يسمح لي رئيسي الإدلاء برأيي أثناء علاج النزاعات والمشاكل	2.127	0.832	4	متوسط
	المجموع	2.148	0.483	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المحرر المتعلق بصناعة القرار بلغ (2.15)، وانحراف معياري بلغ (0.48) و قد احتلت الفقرة رقم 10 (يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.87 وانحراف معياري بلغ 0.77، في حين جاءت الفقرة رقم 11 (يسمح لي رئيسي الإدلاء برأيي أثناء علاج النزاعات والمشاكل) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.83، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على التوافر النسبي لهذا البعد في هذه المؤسسات.

4- النتائج المتعلقة بتوافر التحفيز :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد الرابع من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
					الموافقة
12	اشعر بأي عنصر فاعل وأساسي في المؤسسة	2.331	0.681	2	متوسط
13	تتوافر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة	2.423	0.775	1	مرتفع
14	يتناسب نظام الأجور والحوافز مع رغباتي وحاجاتي	1.880	0.803	4	مرتفع
15	تنسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي ومصالحتي	2.275	0.773	3	متوسط
	المجموع	2.227	0.440	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بالتحفيز بلغ (2.23)، وانحراف معياري بلغ (0.44) وقد احتلت الفقرة رقم 13 (تتوافر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.77، في حين جاءت الفقرة رقم 14 (يتناسب نظام الأجور والحوافز مع رغباتي وحاجاتي) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 0.80، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤثر على التوافر النسبي لهذا البعد في هذه المؤسسات.

5- النتائج المتعلقة بتوافر الإشراف :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد الخامس من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإشراف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
					الموافقة
16	يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في مواقع العمل	2.585	0.633	1	مرتفع
17	يقوم رئيسي في العمل بتقييم مستوى أداء عمالي من وقت لآخر	2.549	0.739	2	مرتفع
18	يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم	2.437	0.646	3	مرتفع

مرتفع	-	0.512	2.524	المجموع
-------	---	-------	-------	---------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-14) أن المتوسط العام لفقرات هذا المعجر المتعلق بالإشراف بلغ (2.52)، وانحراف معياري بلغ (0.51) وقد احتلت الفقرة رقم 16 (يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في مواقع العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.59 وانحراف معياري بلغ 0.63، في حين جاءت الفقرة رقم 18 (يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم) على المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 2.44 و انحراف معياري 0.65، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على توافر مرتفع لهذا البعد في هذه المؤسسات.

(6) النتائج المتعلقة بتوافر بناء فرق العمل :

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول توافر البعد السادس من أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول رقم (2-15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببناء فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	بناء فرق العمل				
19	يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي	2.309	0.764	3	متوسط
20	يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة	2.437	0.748	1	مرتفع
21	يؤمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل	2.423	0.718	2	مرتفع
	المجموع	2.390	0.572	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 05)

يظهر من الجدول (2-15) أن المتوسط العام لفقرات هذا المعجر المتعلق ببناء فرق العمل بلغ (2.39)، وانحراف معياري بلغ (0.57) وقد احتلت الفقرة رقم 20 (يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.44 وانحراف معياري بلغ 0.75، في حين جاءت الفقرة رقم 19 (يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي) على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.31 و انحراف معياري 0.76، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على توافر هذا البعد في هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية : يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05، حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الأتي :

الجدول رقم (2-16) : يوضح الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
,705	,655	,150	,387 ^a	,000 ^b	القيادة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

يبين الجدول (2-16) معامل الارتباط الكلي بين القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي الذي قدر ب: 38.7 %، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التفكير الإبداعي) هي : 15 %.

كما نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (α)، و بالتالي ثابت خط الانحدار يساوي 0.705 الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار يقدر ب 0.65. أولاً : الفرضية الجزئية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي تم تقسيمها إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في التنظيم و المتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الأتي :

الجدول رقم (17-2) : يوضح الانحدار الخطي البسيط بين بعد التنظيم ومستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,985	,106	,011	,103 ^a	,221 ^b	التنظيم

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17-2) أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم في مؤسسات محل الدراسة والتفكير الإبداعي لدى العاملين قدر ب 0.103 و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.221 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.011.

ثانيا : الفرضية الجزئية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الاتصال والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الأتي :

الجدول رقم (18-2) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاتصال و مستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,819	,179	,037	,191 ^a	,023 ^b	الاتصال

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول (18-2) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال في مؤسسات محل الدراسة و مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يساوي 0.191، و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.023، في حين جاء معامل التحديد يساوي 0.037.

ثالثا : الفرضية الجزئية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في صناعة القرار والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الأتي :

الجدول رقم (2-19) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد صناعة القرار ومستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,845	,189	,036	,191 ^a	,023 ^b	صناعة القرار

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول (2-19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد صناعة القرار في مؤسسات محل الدراسة و مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يساوي 0.191، و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.023، في حين جاء معامل التحديد يساوي 0.036.

رابعا : الفرضية الجزئية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في التحفيز والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-20) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد التحفيز و مستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,739	,230	,045	,211 ^a	,012 ^b	التحفيز

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول (2-20) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز في مؤسسات محل الدراسة و مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يساوي 0.211، و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.012، في حين جاء معامل التحديد يساوي 0.045.

خامسا : الفرضية الجزئية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الإشراف والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-21) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد الإشراف و مستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,535	,284	,092	,304 ^a	,000 ^b	الإشراف

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول (2-21) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الإشراف في مؤسسات محل الدراسة و مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يساوي 0.304، و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، في حين جاء معامل التحديد يساوي 0.092.

سادسا : الفرضية الجزئية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة. والتي قسمت الى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. حيث كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في بناء فرق والمتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-22) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعد بناء فرق العمل و مستوى التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	
1,552	,292	,123	,350 ^a	,000 ^b	بناء فرق العمل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول (2-22) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل في مؤسسات محل الدراسة و مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يساوي 0.350، و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، في حين جاء معامل التحديد يساوي 0.123.

الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية : نوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟.

أولاً : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الجنس. و التي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين :
الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور و الإناث لمستوى التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة الذكور و الإناث لمستوى التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

أي :

$$H_0 : U_1 = U_2$$

$$H_1 : U_1 \neq U_2$$

بحيث أن :

U1 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة الذكور.

U2 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة الإناث.

الجدول رقم (2-23) : نتائج اختبار T للفروقات لمتغيري الجنس و التفكير الإبداعي

اختبار العينات المستقلة										
		اختبار ليفني		اختبار تساوي المتوسطات						
		F	Sig .	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق في الوسط	الخطأ في الفروق	فترة الثقة في الفروقات 95 %	
									الحد الأدنى	الحد الأعلى
التفكير الإبداعي	H0	,353	,553	-1,984	140	,049	-,17026	,08582	-,33993	-,00058
	H1			-1,939	78,575	,056	-,17026	,08780	-,34503	,00452

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج SPSS.

يشير الجدول (2-23) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لأفراد العينة بين الجنسين الذكر والأنثى عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار بلغت 0.049.

ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن. والتي تم تقسيمها إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

أي :

$$H0 : U1=U2=U3=U4=U5$$

$$H1 : U1 \neq U2 \neq U3 \neq U4 \neq U5$$

بحيث أن :

- U1 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة اقل من 25 سنة.
- U2 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة من 25 إلى 34 سنة.
- U3 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة من 35 سنة إلى 44 سنة.
- U4 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة من 45 سنة إلى 54 سنة.
- U5 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة من 55 سنة فأكثر.

الجدول رقم (2-24) : نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير السن

التفكير الإبداعي					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig.
بين المجموعات	,748	4	,187	,815	,518
داخل المجموعات	31,443	137	,230		
المجموع	32,191	141			

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج spss.

الجدول (2-24) يوضح نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناءً على قيمة Sig وهي 0.518 حيث أنها أكبر من قيمة $\alpha=0.05$.

ثالثاً : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. والتي تقسم إلى الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
أي :

$$H_0 : U_1 = U_2 = U_3 = U_4$$

$$H_1 : U_1 \neq U_2 \neq U_3 \neq U_4$$

بحيث أن :

- U1 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة اقل من ثانوي.
- U2 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة ذوي المستوى الثانوي.
- U3 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة ذوي المستوى الجامعي.
- U4 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة ذوي شهادات أخرى.

الجدول رقم (2-25) : نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
التفكير الإبداعي					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig.
بين المجموعات	2,368	3	,789	3,652	,014
داخل المجموعات	29,824	138	,216		
المجموع	32,191	141			

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (2-25) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بناء على قيمة Sig وهي 0.014 و هي أصغر من $\alpha=0.05$.

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، والتي تم تقسيمها إلى الفرضيتين التاليتين :
الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

أي :

$$H_0 : U_1 = U_2 = U_3$$

$$H_1 : U_1 \neq U_2 \neq U_3$$

بحيث ان :

- U1 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة الذين خبرتهم من 01 سنة إلى 05 سنوات.
 U2 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة الذين خبرتهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات.
 U3 : المتوسط الحسابي لمستوى التفكير الإبداعي بالنسبة لأفراد العينة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (2-26) : نتائج اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ANOVA لمتغير الخبرة

ANOVA					
التفكير الإبداعي					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig.
بين المجموعات	1,134	2	,567	2,537	,083
داخل المجموعات	31,058	139	,223		
المجموع	32,191	141			

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج spss.

يظهر من الجدول (2-26) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.083 وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية بالنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الفرع التطرق لتحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى والثانية

أولا : تحليل و تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

" يوجد مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة"

تعد نتائج توافر التفكير الإبداعي مؤشر ايجابي نسبيا لمدى توافر التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تمرت. ولقد اتضح ذلك من خلال الجزء الأخير من الاستبيان كما يوضحه الجدول رقم (2-9)، الذي يصف مدى توافر مهارات التفكير الإبداعي، حيث تبين أن الأفراد العاملين بهذه المؤسسات يتمتعون بمستوى متوسط من التفكير الإبداعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بهذا الجزء (2.25)، ومنه يمكننا القول أن العاملين بهذه المؤسسات يتسمون بنقص المرونة والتنبؤ بالمشكلات، وكذا عدم اتسامهم بالقدرة الكافية على تقديم الاقتراحات وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومبدع. من خلال ما سبق نستنتج : نفي صحة الفرضية الأولى " يوجد مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".

ثانيا : تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

" يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد القيادة الإدارية للتأثير في التفكير الإبداعي، ولقد اتضح ذلك من خلال الجزء الثاني من الاستبيان الذي يصف أبعاد القيادة الإدارية كما هو موضح في الجداول رقم (2-10) و (2-11) و (2-12)، (2-13)، (2-14)، (2-15)، حيث تبين أن هذه المؤسسات تطبق كل من بعدي التنظيم والإشراف بدرجة متساوية وكان هذا واضحا من خلال الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بكل بعد (2.52)، حيث يتوافر هاذين البعدين بدرجة مرتفعة، حيث يليهما بعد الاتصال بمتوسط حسابي (2.42) بمستوى مرتفع، ثم بعد بناء فرق العمل بمتوسط حسابي (2.39) بدرجة مرتفعة، ثم بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.23) بدرجة متوسطة، يليه أخيرا بعد صناعة القرار بمتوسط حسابي (2.15) بدرجة متوسطة أيضا، وبالتالي هناك اهتمام محدود لكل من التحفيز و صناعة القرار و هذا راجع لمحدودية الموارد التي تلزم هذه المؤسسات بعدم انتهاج سياسة التحفيز بالإضافة إلى كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يغلب عليها طابع مركزية القرار و بالتالي لا تولي أهمية كبيرة للمشاركة في صناعة قراراتها. إلا انه وعلى العموم تعد هذه المؤشرات ايجابية لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تمرت. هذا ما يتوافق نظريا مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بان القيادة تتوفر فيها هذه الأبعاد والتي تعمل على انعكاسها في أداء العاملين لأنهم يمثلون أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج : نفي صحة الفرضية الثانية " يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة"

الفرع الثاني : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية :

يتم في هذا الفرع التطرق لتحليل و تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

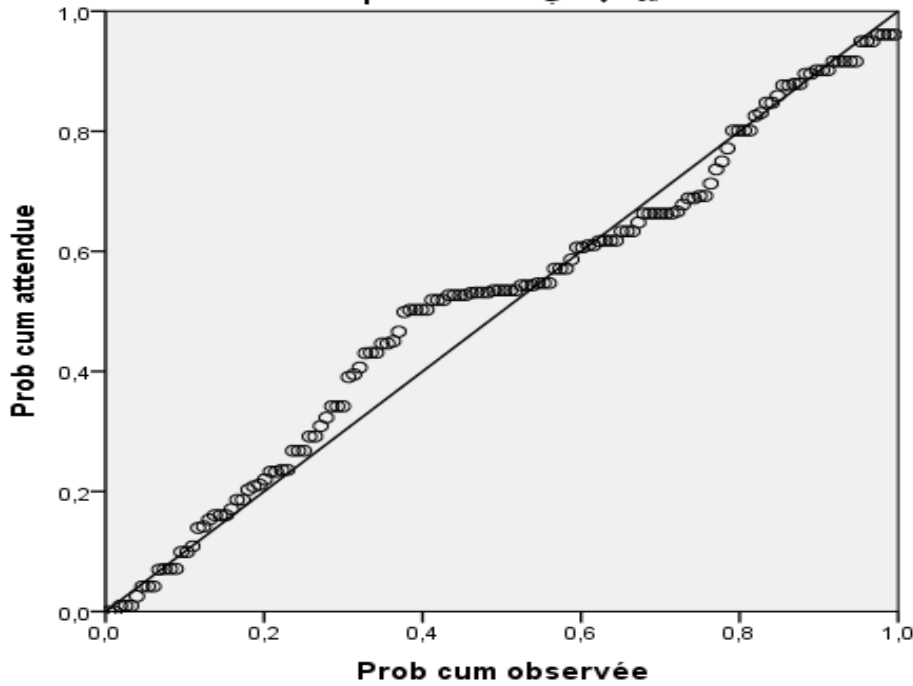
تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

و يكون ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حيث المتغير المستقل هو القيادة الإدارية و المتغير التابع هو التفكير الإبداعي، حيث الجدول (2-18) يوضح أن قيمة الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية و التفكير الإبداعي قدرت بنسبة (38.3%) وهي قيمة ايجابية تؤكد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، إلا انه ارتباط ضعيف نوعا ما، كما يتضح من الجدول ان معامل التحديد قد بلغ 0.15 وهذا معناه إلى أن ما مقداره 15 % من التباين الكلي الحاصل في التفكير الإبداعي يتحدد من خلال القيادة الإدارية، وأن النسبة المتبقية البالغة 85% تعود لمتغيرات أخرى غير معروفة، أو إلى الخطأ العشوائي، وأنه كلما تغيرت قيمة (المتغير المستقل) القيادة الإدارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير (المتغير التابع) التفكير الإبداعي بمعامل a. كما يتضح من الجدول أن قيمة β موجبة و هذا يعني أن العلاقة طردية بين القيادة الإدارية و التفكير الإبداعي في المؤسسات محل الدراسة، و هذا الانخفاض يعود بدرجة كبيرة إلى محدودية الموارد وبالتالي عدم تخصيص ميزانية محددة للأفكار الإبداعية و المبدعين، والذي يؤثر بشكل كبير على جانب التفكير الإبداعي للعاملين. كما يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة يساوي Sig= 0.00 وهو اصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفضها وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-6) : مدى ملائمة خط الانحدار

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : التفكير الابداعي



المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائي المعطاة من برنامج SPSS.

دراسة معاملات خط الانحدار : من الجدول تتضح قيم معاملات خط الانحدار حيث نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.65 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم: $Y = ax + b$.

و قبل التطرق لمعادلة خط الانحدار، ندرس قيمة Sig، حيث نجد قيمة الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة المستقل و التابع (القيادة الإدارية و التفكير الإبداعي) مقبولة لأنها اقل من 0.05 فتصبح معادلة الانحدار كالتالي :

$$(القيادة الإدارية) \text{ التفكير الإبداعي} = 0.70 + 0.65$$

$$Y = 0.70 + 0.65X \text{ وبشكل آخر}$$

حيث :

Y : المتغير التابع (التفكير الإبداعي).

X : المتغير المستقل (القيادة الإدارية).

من خلال ما سبق نستنتج انه يوجد تأثير ضعيف نوعا ما للقيادة الإدارية في التفكير الإبداعي للعاملين بمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أولاً : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
يتضح من خلال الجدول رقم (2-17) أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم والتفكير الإبداعي قدر ب 0.103، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.221 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني انه لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التنظيم ومستوى التفكير الإبداعي في هذه المؤسسات. وهذا دليل على أن التنظيم المعمول به لا يدعم التفكير الإبداعي للعاملين في مؤسسات محل الدراسة.
لذا نستنتج قبول صحة الفرضية الصفرية بأنه: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ".

ثانياً : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
يتضح من خلال الجدول رقم (2-18) أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال ومستوى التفكير الإبداعي يساوي 0.191، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال ومستوى التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.037 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى التفكير الإبداعي بنسبة حوالي 4% باستعمالها للاتصال وهي نسبة ضعيفة جداً تؤكد عدم فاعلية الاتصال المعمول به في مؤسسات محل الدراسة في تدعيم التفكير الإبداعي لدى العاملين.
لذا نستنتج رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة بأنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما :

$$Y=0.18x+1.82$$

حيث : x : المتغير المستقل (الاتصال) / Y : المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

ثالثاً : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصناعة القرار في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
يتضح من الجدول رقم (2-19) أن معامل الارتباط بين بعد صناعة القرار و مستوى التفكير الإبداعي يساوي 0.191، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد صناعة القرار و مستوى التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.036 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على التفكير الإبداعي بنسبة 4% تقريباً باستعمالها لصناعة القرار وهي نسبة ضئيلة جداً تؤكد عدم مشاركة القيادة العاملين في صناعة قرارات المؤسسة مما انعكس سلباً على مستوى تفكيرهم الإبداعي.
لذا نستنتج رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة بأنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل صناعة القرار في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". و المعادلة التالية توضح العلاقة بينهما :

$$Y=0.19x+1.84$$

حيث أن: x : المتغير المستقل (صناعة القرار) / Y : المتغير التابع (التفكير الإبداعي).

رابعا : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
 يتضح من الجدول رقم (2-20) أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى التفكير الإبداعي يساوي 0.211، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و مستوى التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.045 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على التفكير الإبداعي بنسبة 4.5% تقريبا باستعمالها للتحفيز وهي نسبة ضعيفة جدا تؤكد عدم فاعلية الحوافز الممنوحة للعاملين، مما انعكس سلبا على مستوى تفكيرهم الإبداعي، أي أن هناك غياب كبير لتشجيع الأفكار الإبداعية.

لذا نستنتج رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة بأنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". و المعادلة التالية توضح العلاقة بينهما

$$Y=0.23x+1.74$$

حيث أن : **X**: المتغير المستقل (التحفيز) / **Y**: المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

خامسا : تحليل و تفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
 يتضح من الجدول رقم (2-21) أن معامل الارتباط بين بعد الإشراف و مستوى التفكير الإبداعي يساوي 0.304، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الإشراف و مستوى التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.092 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على التفكير الإبداعي بنسبة 9% تقريبا باستعمالها للإشراف وهي نسبة ضعيفة ترجع إلى كون عملية الإشراف في مؤسسات محل الدراسة لا تؤدي الدور المنوط لها في تفعيل مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين.
 لذا نستنتج رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة بأنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". و المعادلة التالية توضح العلاقة بينهما

$$Y=0.28x+1.53$$

حيث أن : **X**: المتغير المستقل (الإشراف) / **Y**: المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

سادسا : تحليل و تفسير نتائج اختبار الفرضية الجزئية السادسة

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة".
 يتضح من الجدول رقم (2-22) أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق العمل ومستوى التفكير الإبداعي يساوي 0.35، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.123 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على التفكير الإبداعي بنسبة 12.3% باستعمالها لبناء فرق العمل وهي نسبة مقبولة

نوعاً ما مقارنة بالأبعاد الأخرى تؤكد أن فرق العمل تساهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين، إلا أنه ينبغي الاهتمام بما أكثر لزيادة توليد الأفكار الإبداعية.

وعليه نستنتج رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة بأنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل في التفكير الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما

$$Y=0.29x+1.55$$

حيث أن : x : المتغير المستقل (بناء فرق العمل) / Y : المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

الفرع الثالث : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

أولاً : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الجنس" بين الجدول (2-20) قيمة اختبار ليفني Levene هو اختبار خاص بفحص تجانس العينات (هل تباين العينات متساوي أم لا) إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة α يكون تباين العينات متساوي وإلا كان أقل يكون تباين العينات غير متساوي. لدينا من الجدول قيمة F هي (0.35) و بواقع دلالة (0.55) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة α ، وهذا يبين أننا نستطيع الافتراض بان تباين المجتمعين الذكور والإناث متساوي. وبالتالي سنعمد النتائج الموجودة في الجزء الثاني من الجدول، حيث بين الجزء الثاني ناتج تطبيق اختبار T و بالتحديد النتائج الموجودة في السطر الأول من الجدول، أن قيمة اختبار T هي (-1.98) و بدرجة حرية مقدارها (140) وان الفرق بين متوسطي العينة الذكور و الإناث هو (-0.17) و أن الخطأ المعياري في هذا الفرق هو (0.086).

قبول أو رفض الفرضية الصفرية (H_0) :

نلاحظ مستوى الدلالة من الجدول Sig=0.049 وهي أقل من قيمة $\alpha = 0.05$ و بالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة بأنه: يوجد فروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التفكير الإبداعي لأفراد العينة الذكور و الإناث عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ثانياً : تحليل و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن" بين الجدول (2-21) أن القيمة الاحتمالية sig = 0.51 كانت أكبر من مستوى الدلالة α ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على التفكير الإبداعي، من وجهة نظر العاملين تعود لمتغير السن.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئات السن لديهم فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على التفكير الإبداعي، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على أن القيادة هي المسؤولة وصاحبة التأثير الأكبر على التفكير الإبداعي لمروسيها. لذا فان اختلاف السن لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالتفكير الإبداعي.

و عليه نقبل صحة الفرضية الصفرية بأنه : " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

ثالثا : تحليل و تفسير نتائج لفرضية الجزئية الثالثة :

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي " تبين من خلال نتائج الجدول (2-23) أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.014$ حيث كانت اقل من مستوى الدلالة α ، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على التفكير الإبداعي، من وجهة نظر العاملين تعود للمؤهل العلمي.

و هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مؤهلهم العلمي لديهم تصور مختلف فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة على التفكير الإبداعي، و هذا راجع إلى وجود تفاوت في المؤهلات العلمية الموجودة في هذه المؤسسات، وبالتالي كلما ارتفع المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة يتحسن مستوى التفكير الإبداعي لديهم.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل صحة الفرضية البديلة بأنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

رابعا : تحليل و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

من الجدول (2-24) تبين من خلال استخدام اختبار One Way Anova ان قيمة $\text{sig}=0.083$ كانت اكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على التفكير الإبداعي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الخبرة.

و هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على التفكير الإبداعي، ويرجع هذا إلى كون أن الكل يتفق على انه إذا توفرت قيادة أدارية حكيمة ومؤهلة علميا وعمليا فإنها ستحقق مستويات عالية من التفكير الإبداعي، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء كانوا من ذوي الخبرة أو حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا تؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالتفكير الإبداعي.

و عليه نقبل صحة الفرضية الصفرية بأنه : " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$."

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل التطرق إلى منهج الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة و الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها، و من ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة. و في نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى تطبيق أبعاد القيادة الإدارية من خلال معرفة مستوى الممارسات المتبعة من قبل القائمين على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك بعد استعراض و تحليل نتائج استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة. إضافة إلى ذلك تم دراسة تأثير القيادة الإدارية على التفكير الإبداعي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات. و تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- ✓ مستوى توافر التفكير الإبداعي لدى العاملين متوسط؛
- ✓ مستوى توافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة مرتفعة نوعا ما؛
- ✓ هناك فروقات معنوية في مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ هناك فروقات معنوية في مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- ✓ هناك تأثير ضعيف نوعا ما لأبعاد القيادة الإدارية (الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل) في مستوى التفكير الإبداعي للعاملين في مؤسسات محل الدراسة بلغ إجمالا نسبة 38.7% و هذا ما يفسر وجود العديد من الصعوبات و المعوقات التي لا بد لهذه الأخيرة من تجاوزها لتفعيل مستوى التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين و من ثم تحقيق الأهداف المبتغاة لها.

في الخاتمة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و من ثم تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج.

الخطاتمة

الخاتمة

إن التحولات السريعة والعميقة التي يشهدها المحيط باستمرار، جعلت القيادات الإدارية في المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى في حالة ترقب ورصد لجميع التغيرات مهما كانت طفيفة، حتى تضمن بذلك بقائها في مجال المنافسة، إلا أن هذا الأخير مرهون بمدى امتلاكها لأفراد ذوي مهارات وقدرات إبداعية عالية، قادرين على إخراجها من وضعية التخوف والترقب إلى حالة المبادرة، وعليه يمكن القول أن التحديات التي تعرفها المؤسسات عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً تفرض عليها امتلاك أفراد من مستوى هذه التحديات وفي جميع المستويات.

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات محل الدراسة؟.

لقد بعد إجراء البحث توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات والتوصيات التالية :

• اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على أربعة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

1- تمثلت الفرضية الأولى في "يوجد مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثالث من الاستبيان، وتوصلنا إلى أن هناك نقص اهتمام بالجانب الإبداعي حيث تبين أن الأفراد العاملين بهذه المؤسسات يتمتعون بمستوى متوسط من التفكير الإبداعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بهذا الجزء (2.25)، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

2- تمثلت الفرضية الثانية في : "يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسات محل الدراسة". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان، وتوصلنا إلى أن مؤسسات محل الدراسة تهتم بتطبيق أبعاد القيادة الإدارية، حيث أن المتوسط الحسابي لفقرات الجزء الثاني جاءت أغلبها بمستوى مرتفع، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى، حيث استنتجنا أن هناك توافر مرتفع لأبعاد القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

3- تمثلت الفرضية الثالثة في : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية : الاتصال، التحفيز، صناعة القرار، الإشراف، بناء فرق العمل في التفكير الإبداعي للأفراد العاملين، وبلغت معاملات الارتباط على التوالي : 0.19، 0.19، 0.21، 0.30، 0.35 في حين جاءت القيم الاحتمالية (0.023، 0.023، 0.012، 0.00، 0.00).

في حين بلغ معامل الارتباط الكلي 38.4% عند مستوى دلالة (Sig= 0.00)، إلا أن هذا التأثير يعد ضعيف نوعاً ما، بينما بعد التنظيم ليس له تأثير في تنمية قدرة الأفراد العاملين على التفكير الإبداعي فقد بلغت القيمة الاحتمالية له (Sig= 0.221) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4- تمثلت الفرضية الرابعة في: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء الأول والجزء الثالث من الاستبيان. وقمنا بتقسيمها إلى أربعة فرضيات جزئية، وكل فرضية جزئية تنقسم بحد ذاتها إلى فرضيتين جزئيتين، ولاختبار هذه الفرضيات استخدم الباحث اختبار T، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين، ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات ذو دلالة إحصائية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسات محل الدراسة:

للـ الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الجنس. والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T لإيجاد الفروق في مستوى التفكير الإبداعي باختلاف الجنس، لدينا:

● H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

● H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الجنس. وفي الأخير أظهرت النتائج المتحصل عليها أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.049) أقل من (0.05) أي أن مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين يختلف باختلاف الجنس، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية. أما بالنسبة للفرضيات الجزئية الثانية و الثالثة و الرابعة، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين ANOVA، لاختبار ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية باختلاف العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

للـ الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن. والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين:

● H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن.

● H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير السن. حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها أن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.51) أكبر من (0.05) أي أن مستوى التفكير الإبداعي، لا يختلف باختلاف السن، وهو ما يثبت صحة الفرضية الصفرية.

للـ الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين:

● H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **H1**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتشير النتائج أن القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.014$) أقل من (0.05)، وهو ما ينفي صحة الفرضية الصفرية، حيث استنتجنا أنه توجد فروق في مستوى التفكير الإبداعي لصالح أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للـ **الفرضية الجزئية الرابعة**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة. والتي تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين:

- **H0**: لا: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة.
- **H1**: : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى التفكير الإبداعي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة. حيث أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.083$) أكبر من (0.05)، هو ما يثبت صحة الفرضية الصفرية، وعليه استنتجنا أنه لا توجد فروق في مستوى التفكير الإبداعي لصالح أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة.

للـ **نتائج الدراسة**: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة النتائج النظرية من خلال ما تم التطرق إليه من أدبيات نظرية عاجلت الموضوع، بالإضافة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج تمخضت عن الدراسة الميدانية في مؤسسات محل الدراسة. تمثلت فيما يلي:

أولا : نتائج نظرية

- لقد تم الاهتمام بشكل كبير بالمبدعين بعد التحولات والتغيرات البيئية، وإدراك أن المبدع يمثل طاقة فكرية ومصدر مهم للأفكار الإبداعية، وأنه يمثل عنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراته لتحقيق التميز والانفراد للمنظمة؛
- الإبداع هو عملية يحاول فيها الفرد عن طريق استخدام تفكيره أن ينتج إنتاجا جديدا، أما التفكير الإبداعي فهو العملية الذهنية التي ينتج عنها حلول وأفكار جديدة؛
- التفكير الإبداعي يقود إلى التجديد، والتحديد بدوره يقود إلى التميز والتقدم على الغير؛
- السلوكيات المختلفة للقيادة الإدارية تعتبر حافزا قويا للأفراد وتدفع بهم لتحقيق أقصى مستوى في الأداء لانجاز الأعمال المطلوبة؛
- القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين من أجل إنجاز الأعمال، فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين؛
- تقوم القيادة المبدعة بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة، وذلك من خلال الأخذ بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، كما أنها تسعى إلى إثارة الحماس نحو التوجه إلى التفكير الإبداعي لدى الأفراد .

ثانيا نتائج ميدانية

- مستوى توافر أبعاد القيادة الإدارية مرتفع نوعا ما في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، وهذا مؤشر يدل على اهتمام مؤسسات محل الدراسة بأبعاد القيادة الإدارية لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة؛
- مستوى توافر التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين متوسط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، وهو ما دل على نقص الاهتمام بالجانب الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد تأثير لأبعاد القيادة الإدارية (الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الإشراف، بناء فرق العمل) في تنمية قدرة العاملين على التفكير الإبداعي، باستثناء بعد التنظيم؛
- يوجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي، وهو ما يدل أن القيادة تسهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين، إلا أن هذا التأثير يعد ضعيف نوعاً، وهو ما يدل على وجود بعض المسببات التي تحول دون تفعيل التفكير الإبداعي؛
- هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس؛
- هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- لا يوجد هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير السن؛
- لا يوجد هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة.

لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالدراسات السابقة :

- بعد قيامنا بعملية تحليل و تفسير واختبار فرضيات الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج وسنقوم الآن بمناقشتها ومقارنتها بما توصلت له الدراسات السابقة :
- ✓ مستوى توافر أبعاد القيادة الإدارية مرتفع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بمدينة تشرت. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من : محمود حسن جمعة، و كيرد عمار، رزيق حنان، أيت بارة شفيعة، عبد اللطيف مصلح عايش، خدير نسيمه.
 - ✓ هناك علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية بين القيادة الإدارية و التفكير الإبداعي في مؤسسات محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود حسن جمعة (إلا أن هذه الدراسة أخذت الإبداع كمتغير تابع).
 - ✓ هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بتشرت تعزى إلى الجنس، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة : Jeremy Mitonga-Monga، فراس سليمان الشلبي.
 - ✓ لا يوجد هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتشرت تعزى إلى السن، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة : كيرد عمار ، Jeremy Mitonga-Monga، Esra Oztekin.
 - ✓ هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتشرت تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة : Jeremy Mitonga-Monga، فراس سليمان الشلبي.
 - ✓ لا يوجد هناك فروقات معنوية في مستويات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتشرت تعزى إلى الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة : كيرد عمار ، عبد اللطيف مصلح عايش، Esra Oztekin.

للإقتراحات المقدمة لمؤسسات محل الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقدم المقترحات التالية :

- الاختيار الأمثل لموظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي يكون على أساس كفاءة الشهادة العلمية، لان الشهادة العلمية يمكن من خلالها تحسين كفاءة المورد البشري؛
- إجراء دورات تكوينية لصالح العمال، لان أوضاع هذه المؤسسات يؤكد بوجود العديد من المستويات المتدنية الذين لا يملكون الكفاءة في الأداء وبالتالي نقص الحس المبدع لديهم؛
- وضع برنامج لتقييم أبعاد القيادة الإدارية على مستوى هذه المؤسسات، لتحديد أوجه القصور والعجز واستدراكها، ومن ثم زيادة الاهتمام بها؛
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة، وأثر إيجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويجفزه على التفكير المبدع؛
- ضرورة اهتمام القيادة بالأفراد المبدعين وتقديم حوافز ومكافآت للأفكار الإبداعية التي يمكن الاستفادة منها على مستوى هذه المؤسسات؛
- محاولة إشراك العاملين في صناعة قرارات المؤسسة، لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على التفكير الإبداعي من خلال توليد شعور الانتماء لديهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

للآفاق الدراسة :

- تطرقنا هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع هو التفكير الإبداعي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي مع متغيرات أخرى مثل:
- __ نمط القيادة وأثره على التفكير الإبداعي.
 - __ دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
 - __ دور القيادة الإدارية في تنمية الرأسمال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - __ دور التمكين في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المسار الجمع

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر و التوزيع، عمان_ الأردن، عام 2013.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان_الأردن، 2010.
3. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
4. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، 2009.
5. لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2011.
6. محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2011.

ثانيا : البحوث الجامعية

1. ايت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010/2009.
2. حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع : حالة منظمات قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، اليمن، 2006.
3. خدير نسيمه، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
4. خميس جمعة سلامة برهوم، اثر استخدام إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، مذكرة ماجستير، تخصص تكنولوجيا التعليم، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2013.
5. رزيق حنان، القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة، الجزائر، 2015/2014.
6. رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة حالة المؤسسة الاوراسية للغزل و الأغصية بعين جاسر)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2012/2011.
7. سميرة ميسون، إدراك المدرسين لمعوقات التفكير الابتكاري و علاقته بتشجيعهم للسمات الابتكارية لدى تلاميذ المرحلة الاكاديمية، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس المدرسي والتوجيه الاجتماعي، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2002/2001.

8. كميليا مشراوي، اثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
9. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة، الجزائر، 2015/2014.
10. محمد بن علي الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من واجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
11. وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي (دراسة ميدانية بالجماعات المحلية - بلدية سطيف أنموذجا)، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

ثالثا : المجالات العلمية

12. بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد11، 2014.
13. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، الرياض، السعودية ، الطبعة الأولى، 2002.
14. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن، المجلد السادس، العدد11، 2013.
15. فراس سليمان الشلبي، باسم عيسى الخرابشة، رياض عبد الله الخوالدة، التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية)، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد40، العدد2، 2013.
16. محمود حسن جمعة، حيدر شاعر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة ديالى، بغداد، السنة34، العدد90، 2011.

رابعا : وقائع التظاهرات العلمية

17. عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال ، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، الممارسات والآفاق ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، ماليزيا، في الفترة ما بين 23-24/11/2010م.

خامسا : المواقع الالكترونية

18. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS (الجزء الثالث موضوعات

مختارة)، المتاح على الموقع :

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf ,consulté le 28/04/2016 à 07 :59.

سادسا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

19. Diwangkoro, A. Ratam, & Mazzarol, **Leadership and Innovation in Small to Medium Enterprises in Indonesia**, Conference 2-5 December 2003, Fremantle, Western Australia, 2003.
20. Esra Oztekin, **creative thinking levels of preservice science teachers in terms of different variables**, Memo Master, Journal of Baltic Science Education, Mehmet Akif Ersoy University, Burdur, Turkey, Vol. 13, No. 2, 2014.
21. Jeremy Mitonga-Monga, Melinde Coetzee, **Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo**, African Journal of Business Management, Department of Industrial and Organizational Psychology, University of South Africa, South Africa, Vol. 6(15), 18 April, 2012.
22. Muhammad Nadeem Anwar and auther, **Relationship of Creative Thinking with the Academic Achievements of Secondary School Students**, International Interdisciplinary Journal of Education , Volume 1, Issue 3, April 2012.
23. Norah Al-sulaiman , **Cross- Cultural Studies And Creative Thinking Abilities**, Department of Special Education, King Saudi University, Riyadh, Saudi Arabia, (بدون سنة)
24. Serafimovska H, Ristova E, **The impact of leadership on achieving total quality management**, Faculty of Mechanical Engineering – Vinica, Macedonia, Goce Delcev University – Stip, Macedonia, (بدون سنة).

السلامة الحقيقية

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الاسم واللقب	موقع العمل
1	أ. د. رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
2	أ. الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
3	أ. عبد الرحيم بوخلخال	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
4	أ. محمد قوجيل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
5	أ. أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
6	أ. حورية بالأطرش	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبة



الملحق رقم (02) : استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.... تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة آمليين في دعمكم للباحثة، من أجل استكمال الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر التي هي بعنوان "اثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي"، و ذلك بالتفضل بالإجابة الدقيقة على فقرات الإستبانة حسب رأيكم، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن اهتمامكم ومساعدتكم؛ و تقبلوا من فائق التقدير و الامتنان...

اليلحثة

khaoulatgg@hotmail.com

إليكم بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع أود منكم الإطلاع عليها قبل البدء بالإجابة عن الأسئلة الواردة لاحقا.

- ✓ القيادة الإدارية: التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
- ✓ التفكير الإبداعي: عملية ذهنية تؤدي إلى التغيير نحو الأفضل، وتتضمن الدافعية والمتابعة والاستمرارية في العمل والقدرة العالية على تحقيق أمر ما.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية : الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:

- الجنس: ذكر ، أنثى
- الفئة العمرية: اقل من 25 سنة ، من 25 إلى 34 سنة ، من 35 سنة إلى 44 سنة ، من 45 سنة إلى 54 سنة ، من 55 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: اقل من ثانوي ، ثانوي ، جامعي ، شهادات أخرى
- عدد سنوات الخبرة: من 01 سنة إلى 05 سنوات من 06 سنوات إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: عبارات حول القيادة الإدارية: (الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم)

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
التنظيم: توزيع الأعمال على الأفراد والعاملين بالمؤسسة من حيث الاختصاص و المسؤوليات			
			1. عملية التنظيم المعمول بها على مستوى مؤسستي ملائمة لي
			2. يمنحني رئيسي المباشر أنشطة تناسب تخصصي وخبراتي
			3. يوفر لي رئيسي المباشر كافة الموارد المتاحة لتأدية مهامتي بشكل جيد
			4. يساهم رئيسي المباشر في التنسيق بين الأعمال و الأنشطة
الاتصال: تبادل المعلومات بين الأفراد أو المجموعات وإيصال الأوامر والقرارات داخل المؤسسة			
			5. يساهم رئيسي المباشر في تسهيل الاتصال ما بين أقسام العمل داخل المؤسسة
			6. يوجد اتصال دائم بيني وبين رئيسي في العمل في المؤسسة
			7. تُطلعني مؤسستي بكل جديد يتعلق بأوضاع المؤسسة سواء كان هاماً أو عادياً
صناعة القرار:			
			8. يتخذ رؤسائي في العمل قراراتهم على ضوء تحليل البيانات بصورة كافية
			9. يتخذ رئيسي المباشر في العمل القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة للمؤسسة
			10. يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة
			11. يسمح لي رئيسي الإدلاء برأيي أثناء علاج النزاعات والمشاكل
التحفيز: الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين على أداء العمل بشكل جيد			
			12. اشعر بأني عنصر فاعل و أساسي في المؤسسة
			13. تتوافر لي الظروف الصحية الملائمة للعمل في المؤسسة
			14. يتناسب نظام الأجور و الحوافز مع رغباتي و حاجاتي
			15. تنسجم أهداف مؤسستي مع أهدافي و مصالحي
الإشراف: هو فن العمل مع مجموعة من الناس، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في الأداء			
			16. يقوم رئيسي المباشر بالرقابة الدورية في مواقع العمل
			17. يقوم رئيسي في العمل بتقييم مستوى أداء عمالي من وقت لآخر
			18. يعمل رئيسي المباشر في العمل على تحسين مستوى الأنشطة على ضوء نتائج التقييم
بناء فرق العمل: مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بتنوع المهارات، ويعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف معينة			
			19. يشجع رئيسي المباشر العمل الجماعي
			20. يساهم زملائي في العمل بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة
			21. يثمن رئيسي المباشر أداء فرق العمل

الجزء الثالث: عبارات حول التفكير الإبداعي: (الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم)

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			22. احرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل
			23. أسعى لإيجاد الحلول للمشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين
			24. اشعر بان لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
			25. لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
			26. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
			27. لدى القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة و بكلمات تناسب موقفا معيناً
			28. يزودني رئيسي في العمل بأفكار جديدة تتعلق بأسلوب و طريقة العمل
			29. احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
			30. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا تفكير مختلفة
			31. لا أتردد في تغيير موقفى عندما اقتنع بعدم صحته
			32. امتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
			33. اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
			34. استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل
			35. استطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة

وشكراً

الملحق رقم (03) : نتائج التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الشخصية

الجدول (1) : نتائج التكرارات و النسب المئوية لمتغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	98	69,0	69,0	69,0
	انثى	44	31,0	31,0	100,0
Total		142	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2) : نتائج التكرارات و النسب المئوية لمتغير السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	38	26,8	26,8	26,8
	من 25 الى 34 سنة	45	31,7	31,7	58,5
	من 35 سنة الى 44 سنة	42	29,6	29,6	88,0
	من 45 سنة الى 54 سنة	13	9,2	9,2	97,2
	من 55 سنة فأكثر	4	2,8	2,8	100,0
Total		142	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (3) : نتائج التكرارات و النسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	38	26,8	26,8	26,8
	ثانوي	38	26,8	26,8	53,5
	جامعي	53	37,3	37,3	90,8
	شهادات اخرى	13	9,2	9,2	100,0
Total		142	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (4) : نتائج التكرارات و النسب المئوية لمتغير الخبرة

		عدد سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 سنة الى 5 سنوات	86	60,6	60,6	60,6
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	20	14,1	14,1	74,6
	أكثر من 10 سنوات	36	25,4	25,4	100,0
Total		142	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (04) : نتائج اختبار ثبات الاستبيان (Cronbach' s Alpha)

الجدول رقم (1) : نتائج اختبار الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	35

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (2) : نتائج اختبار ثبات المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	21

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3) : نتائج اختبار ثبات بعد التنظيم

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	4

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (4) : نتائج اختبار ثبات بعد الاتصال

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	3

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (5) : نتائج اختبار ثبات بعد صناعة القرار

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,529	4

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (6) : نتائج اختبار ثبات بعد التحفيز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,508	4

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (7) : نتائج اختبار ثبات بعد الإشراف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	3

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار ثبات بعد بناء فرق العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	3

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (9) : نتائج اختبار ثبات المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,664	14

الملحق رقم (05) : جدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة1	142	2,6690	,60403
العبارة2	142	2,4930	,73172
العبارة3	142	2,4507	,72030
العبارة4	142	2,4577	,68025
العبارة5	142	2,5352	,67015
العبارة6	142	2,5423	,68025
العبارة7	142	2,1690	,73390
العبارة8	142	2,2183	,76368
العبارة9	142	2,3732	,77742
العبارة10	142	1,8732	,77055
العبارة11	142	2,1268	,83249
العبارة12	142	2,3310	,68128
العبارة13	142	2,4225	,77482
العبارة14	142	1,8803	,80321
العبارة15	142	2,2746	,77317
العبارة16	142	2,5845	,63294
العبارة17	142	2,5493	,73973
العبارة18	142	2,4366	,64648
العبارة19	142	2,3099	,76430
العبارة20	142	2,4366	,74819
العبارة21	142	2,4225	,71780
العبارة22	142	2,6408	,59955
العبارة23	142	2,3239	,76769
العبارة24	142	2,3028	,71448
العبارة25	142	2,1690	,84191
العبارة26	142	2,0986	,81918
العبارة27	142	2,3169	,77523
العبارة28	142	2,2183	,81751
العبارة29	142	2,3803	,79656
العبارة30	142	2,1479	,83324
العبارة31	142	2,2465	,83527
العبارة32	142	2,2465	,80940
العبارة33	142	2,1408	,81294
العبارة34	142	2,1761	,81909
العبارة35	142	2,1056	,85641
التنظيم	142	2,5176	,46666
الاتصال	142	2,4155	,51024
صناعة القرار	142	2,1479	,48300
التحفيز	142	2,2271	,43952
الإشراف	142	2,5235	,51210
بناء فرق العمل	142	2,3897	,57251
التفكير الإبداعي	142	2,2510	,47781
N valide (liste)	142		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (06) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول (1) : يوضح الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) و المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 ^a	,150	,144	,44213

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الادارية

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2) : جدول تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,824	1	4,824	24,675	,000 ^p
Résidus	27,368	140	,195		
Total	32,191	141			

a. Variable dépendante : التفكير الابداعي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الادارية

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (3) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,705	,313		2,248	,026
القيادة الادارية	,655	,132	,387	4,967	,000

a. Variable dépendante : التفكير الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (4) : يوضح الارتباط بين بعد التنظيم والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,103 ^a	,011	,004	,47695

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (5) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,985	,220		9,007	,000
التنظيم	,106	,086	,103	1,229	,221

a. Variable dépendante : التفكير الابداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (6) : يوضح الارتباط بين بعد الاتصال والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 ^a	,037	,030	,47067

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (7) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,819	,192		9,484	,000
الاتصال	,179	,078	,191	2,304	,023

a. Variable dépendante : التفكير الإبداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (8) : يوضح الارتباط بين بعد صناعة القرار والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,191 ^a	,036	,030	,47070

a. Prédicteurs : (Constante), صناعة القرار

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (9) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,845	,181		10,216	,000
القرار	,189	,082	,191	2,301	,023

a. Variable dépendante : التفكير الإبداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (10) : يوضح الارتباط بين بعد التحفيز والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,211 ^a	,045	,038	,46867

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (11) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,739	,204		8,532	,000
التحفيز	,230	,090	,211	2,560	,012

a. Variable dépendante : التفكير الإبداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (12) : يوضح الارتباط بين بعد الإشراف والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,092	,086	,45684

a. Prédicteurs : (Constante), الإشراف

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (13) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,535	,193		7,939	,000
الإشراف	,284	,075	,304	3,774	,000

a. Variable dépendante : التفكير الإبداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (14) : يوضح الارتباط بين بعد بناء فرق العمل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 ^a	,123	,117	,44911

a. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الجدول (15) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,552	,162		9,563	,000
فرق العمل	,292	,066	,350	4,427	,000

a. Variable dépendante : التفكير الإبداعي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

الفحص

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التفكير الإبداعي والقيادة الإدارية.....
3	المطلب الأول: : ماهية التفكير الإبداعي.....
3	الفرع الأول : مفهوم التفكير الإبداعي، خصائصه وأنواعه.....
5	الفرع الثاني : معيقات ومحفزات التفكير الإبداعي
6	المطلب الثاني : عموميات حول القيادة الإدارية وتأثيرها على التفكير الإبداعي.....
6	الفرع الأول : ماهية القيادة الإدارية.....
8	الفرع الثاني : ممارسات القيادة الإدارية المساعدة على التفكير الإبداعي.....
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
11	المطلب الأول : الدراسات السابقة ذات الصلة.....
11	الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.....
13	الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.....
15	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.....
15	الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
16	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.....
17	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة.....

20	الفرع الأول : منهج الدراسة.....
20	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.....
25	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
25	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات.....
26	الفرع الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....
27	الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستعملة ومقياس التحليل.....
29	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.....
29	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
29	الفرع الأول : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية.....
35	الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
39	الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
42	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....
42	الفرع الأول : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.....
43	الفرع الثاني : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقات الارتباطية.....
47	الفرع الثالث : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.....
49	خلاصة الفصل.....
51	الخاتمة.....
57	المراجع.....
61	الملاحق.....
72	الفهرس.....