



جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية

"دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية  
توقرت"

من اعداد الطالبين: بوحوش أحمد شوقي  
زيارة محمد رمزي

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ محسن عواطف

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا وقررا

أ/ بوخلخال عبد الرحيم

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ طواهر عبد الجليل

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية

"دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية  
توقرت"

من اعداد الطالبين: بوحوش أحمد شوقي

زيارة محمد رمزي

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ محسن عواطف

(أستاذ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا وقررا

أ/ بوخلخال عبد الرحيم

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ طواهر عبد الجليل

السنة الجامعية: 2023/2022

### الاهداء

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية  
والعزيمة،

فالحمد لله حمدا كثيرا

ما أجمل ان وجود المر بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى  
الى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي  
على الدوام (أمي)

(الحبيبة)

الى سندي الأول في الحياة مثلي وقدوتي بعد الحبيب المصطفى (أبي حفصه الله ورعاه)  
الى اخوتي أدام الله في أعمارهم ويسر خطاهم  
لقد مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله  
وتوفيقه.

فاليوم إذا أتممت خطى من سبقني من اخوتي جميعا بإتمام السير نحو تشریف والدينا واتمام  
أعلى الشهادات الجامعية

تقديرا واحتراما و عرفانا لمجهوداتهما فشكرا للوالدين وأهدي لهما هذه المذكرة.

## شكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء الحمد لله والشكر لله حمداً كثيراً ومباركاً على ما أصل إليه اليوم وأسئلة التوفيق لما هو خير

بفضل الله عز وجل وتيسير منه وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة...  
وها أنا أختتم بحث تخرجي وكلي فخر وامتنان لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير فاشكر

موصول لكل الأساتذة المبجلين أخص بالذكر الأستاذ المؤطر بوخلخال عبد الرحيم على كل ما قدمه لي من

توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في اطراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة  
كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر للزملاء وفقهم الله لما فيه خير على كل صغيرة وكبيرة

أهدي لكم منكرتي وجزاكم الله عني كل الخير

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل موظفي مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية توقرت  
على حسن استقبالهم لي

وتعاونهم الفعال بتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الموظف برهي  
علي

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية من خلال الأبعاد (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واعتمدنا على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 30 استبياناً على عمال مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت، وتم استرجاع 28 استبياناً، حيث تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss نسخة 25.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- ان أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) لها أثر على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.
- وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة الدراسة حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إبداعية، ثقافة التنظيمية، مثابرة، مبادرة، ابداع، مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية توقرت.

## Abstract:

This study aims to find out the impact of creative leadership through the dimensions (sensitivity to problems, perseverance, initiative, creativity) on the organizational culture in the Ain Touta Cement Corporation, the commercial unit of Touggourt. The analytical descriptive approach was used for the study, and we relied on the questionnaire tool, where 30 questionnaires were distributed to the workers of the Ain Touta Cement Corporation, the commercial unit of Touggourt, and 28 questionnaires were retrieved, and the data were analysed by using the Spss version 25 .

The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is an acceptable level of creative leadership in the Ain Touta Cement Company, the commercial unit of Touggourt.
- There is an acceptable level of creative leadership in the Ain Touta Cement Company, the commercial unit of Touggourt.
- The dimensions of creative leadership (sensitivity to problems, initiative, perseverance, creativity) have an impact on the organizational culture in the cement company, Ain Touta, the commercial unit, Touggourt.
- There is a statistically significant correlation between the dimensions of creative leadership and organizational culture.
- There are statistically significant differences in the responses of the study sample about creative leadership and organizational culture in relation to the personal variables.

**Keywords:** creative leadership, organizational culture, perseverance, initiative, creativity, Ain Touta Cement Corporation, a commercial unit, Touggourt.

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر

V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية</b>
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
46	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	الملاحق
86	الفهرس

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	(1-1)
41	حالة الاستثمارات الموزعة	(2-2)
43	نتائج المقابلة مع رئيس المصلحة تسيير الموارد البشرية	(3-2)
43	نتائج المقابلة مع رئيس المصلحة المحاسبة والمالية	(4-2)
44	أسئلة أبعاد المحور	(5-2)
44	أسئلة أبعاد المحور الثاني	(6-2)
46	معامل الفا كرونباخ	(7-2)
47	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس	(8-2)
47	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير السن	(9-2)
47	التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الوضعية المهنية	(10-2)

48	التوزيع الإحصائي للعينه حسب متغير الوظيفة	(11-2)
48	التوزيع الإحصائي للعينه حسب متغير الخبرة المهنية	(12-2)
49	المتوسط المرجح لمقياس لكارث الثلاثي	(13-2)
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للقيادة الإبداعية	(14-2)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للقيادة الإبداعية	(15-2)
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للثقافة التنظيمية	(16-2)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للثقافة التنظيمية	(17-2)
55	العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة	(18-2)
56	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(19-2)
57	نتائج تباين خط الانحدار الخطي بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع (Anova)	(20-2)
59	معاملات خط الانحدار لأثر العلاقة بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع	(21-2)
59	المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة	(22-2)
60	معاملات الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(23-2)
60	تحليل تباين للنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Anova)	(24-2)
61	تحليل تباين للنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	(25-2)
62	اختبار T لدراسة الفروق المتوسطات بين العينة تبعاً لمتغير الجنس بخصوص المتغير التابع الثقافة التنظيمية	(26-2)
63	تحليل التباين لدراسة الفروق المتوسطات (Anova)	(27-2)

### قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مصادر الثقافة التنظيمية	27
(2-2)	نموذج الدراسة	42
(3-2)	توزيع الطبيعي للمتغير التابع الثقافة التنظيمية	57
(4-2)	خط الانحدار	58
(5-2)	مخطط توزيع البواقي	58
(6-2)	التوزيع الطبيعي	61
(7-2)	خط انحدار نموذج الدراسة	62
(8-2)	البواقي	62

### قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
-----	--------------	--------



		الملحق
78	الهيكل التنظيمي	01
79	الاستبيان	02
82	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
83	سياسة الجودة باللغة العربية	04
84	سياسة الجودة باللغة الفرنسية	05

# مقدمة

تتسأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة إستراتيجية تكتيكية وتشغيلية تعود نتائجها على أصحابها والعاملين فيها والمجتمع المرتبطة به، وهذا كله يتطلب منها توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة، وأن تقوم بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها، وكل هذا يستلزم وجود قيادة إدارية تدير ذلك، ونجاح هذا يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة

فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الهدف، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقيق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق البسيطة التقليدية التي تفقر للكفاءة، وتعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات، والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها أو مع غيرها من المنظمات والقوى الخارجية المشكلة للبيئة الخارجية.

تعد شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت من المؤسسات المهمة بالمنطقة والتي يعد نشاطها من النشاطات الأساسية ذات الأهمية البالغة بالمنطقة، والتي أصبحت تواجه منافسة كبيرة في ميدان نشاطها من قبل المؤسسات الجديدة التي اقتحمت السوق مما يستدعي منها ضرورة وجود قيادة إدارية فاعلة ذات قدرات إبداعية معتبرة تساهم في المحافظة على موقعها وزيادة مستواها التنافسي والذي بدوره يحتاج على ثقافة تنظيمية راسخة بين موظفيها ويساهم في إيجاد طرق فاعلة في حل المشكلات التي تواجهها بطرق ذات نجاعة وكفاءة عاليتين، ولغرض معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية فيها قمنا بإجراء هذه الدراسة الميدانية.

## ب. الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**"ما مدى تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية توقرت"؟**

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة؟

## ت. الفرضيات:

- 1- يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- 2- يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، الأبداع) على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.

### ث. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في:

- **المبررات الذاتية:** والتمثلة في:
  - الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.
  - الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- **المبررات الموضوعية:** والتمثلة في:
  - تناسب الموضوع والتخصص العلمي.
  - شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

### ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى القيادة الإبداعية في مؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى قدرة القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.

التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، الوظيفة، الخبرة المهنية).

### أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ومدى تأثيره بالقيادة الإبداعية السائدة فيها.
- **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت من نتائج الدراسة، في التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لديهم، والعمل على تعزيزها، والكشف عن مدى مساهمتها في تحقيق الثقافة التنظيمية.

### ح. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- **الحدود الزمانية:** تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من 2023/03/21 الى 2023/04/09
- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية هي العملية التي يتم من خلالها القيام بالتغييرات والتحسينات على المستوى الإداري في المؤسسة.
- **الحدود البشرية:** للإجابة على عبارات الاستبيان الموجه تم التوجه الى العمال الإداريين للمؤسسة محل الدراسة.

### خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة والمتعلقة بالقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

- المسح المكتبي: يتمثل في الاطلاع على الكتب، والمقالات، وكل ماله صلة مباشرة بالموضوع من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.
  - الملاحظة الشخصية.
  - الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.
- د. 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 المتعلقة بهذا الموضوع.
- الأبحاث المنشورة، مذكرات الماجستير الماستر والملتقيات التي تناولت الموضوع، من بلدان مختلفة.

أما في الجانب الميداني لجأنا الى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

#### **ذ. صعوبات البحث:**

- ضيق الوقت.
- صعوبة استرجاع الاستبيان.

#### **ر. هيكل البحث:**

- لقد قسمنا دراستنا هذه الى فصلين بعد المقدمة التي تناولنا فيها مدخل وجيز للدراسة وأهداف البحث وأهميته بالإضافة الى صعوبات التي وجهناها أثناء الدراسة.
- الفصل الأول: تعرضنا لمبحثين أساسيين وهما:
  - المبحث الأول: تطرقنا الى مفاهيم القيادة الإبداعية ثم الثقافة التنظيمية.
  - المبحث الثاني: تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.
  - اما في الفصل الثاني تم التعرض لمبحثين أساسيين وهما:
  - في المبحث الأول خصص لمجتمع عينة الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
  - في البحث الثاني تم التحليل النتائج ومناقشتها.
  - وفي الأخير تم ادراج الخاتمة.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية  
للقيادة الإبداعية والثقافة  
التنظيمية

## تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل، الإطار النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية) من خلال التطرق لمختلف لمفاهيمها ومكوناتها وخصائصها، أهميتها وأهدافها وكذا أبعادها ووظائفها، ليتسنى لنا بعد ذلك معرفة كيفية قياسها والأدوات اللازمة لذلك، وفي الأخير إبراز العلاقة التي تكون بين هذه المتغيرات.

من أجل هذا تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية

تمثل القيادة الإبداعية محورا هاما للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات ولا سيما المؤسسات التربوية لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة، ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل هذه القيادة على توفير مناخ يشجع على الابداع والابتكار.

## المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال إدارة الأعمال، وعلى الرغم من تعدد الدراسات والبحوث إلا أنه لم تتوصل تلك البحوث والدراسات الى اتفاق حول مفهوم القيادة الإبداعية، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة الإبداعية، وكذا حسب توجهاتهم الفكرية والظروف التي عايشوها.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة والإبداع

أولا/ تعريف القيادة: سنعرض مجموعة من التعاريف التي قدمت لمصطلح القيادة وذلك على النحو الآتي:  
أ/ القيادة لغة:

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني، حيث اشتقت الكلمة الانجليزية (Leadership) من الفعل "Archein" بمعنى: يبدأ أو يقود، وهو موافق للفعل اللاتيني (Agree)، ومعناه يحرك أو يقود.

فمصطلح Archein يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه هناك علاقة بين القائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما: وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات؛ وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات؛ وهي من واجب المرؤوسين.<sup>1</sup>

أما في اللغة العربية فان القيادة مشتقة من القود وضدها السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها؛ فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يملك قوة التأثير على الآخرين.<sup>2</sup>

### ب/ القيادة اصطلاحاً :

بالرغم من تعدد التعاريف المقدمة إلى القيادة، إلا أن هناك تشابها ملحوظا بينها، وسوف نعرض أهم هذه التعاريف التي وردت وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم عام للقيادة.

عرفت القيادة على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية."<sup>3</sup>  
كما تشير إلى "النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل أتباعه يقومون بعمل فعال."<sup>4</sup>

فيما ينظر البعض الآخر إلى القيادة على أنها "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين."<sup>5</sup>  
من خلال ما سبق، يمكن القول إن القيادة تشير إلى عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية من خلال كسب احترامهم وولائهم للعمل، وشحنهم وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل بلوغ الغايات والأهداف التي يجب تحقيقها. فالقيادة تشمل العناصر الآتية:

- \* لكل قائد تابع فلا يوجد قائد بدون أتباع.
- \* للقائد قوى متعددة يستطيع بها التأثير على التابعين.
- \* للقيادة أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها.
- \* القيادة الناجحة لا تستخدم أساليب السيطرة والهيمنة، وإنما التعمق في الأفراد والسمو لتحقيق الأهداف؛
- \*تعتمد القيادة على الإقناع والتأثير في الآخرين.

<sup>1</sup> فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص329.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص330.

<sup>3</sup> كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص163.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص138.

<sup>5</sup> رتيبة طايبي، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص75.



### ثانياً: ماهية الإبداع

يمثل الإبداع أحد الضروريات الأساسية في الإدارة والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنماطها، فلم يعد كافياً أداء الأعمال بالطرق التقليدية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

### أولاً/ تعريف الإبداع:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف موحد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى، وتعدّد جوانب الظاهرة الإبداعية من جهة ثالثة.

أ/ **الإبداع لغة:** الإبداع في اللغة العربية مشتق من فعل "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال. وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovâtes" إحداث أو إيجاد شيء جديد<sup>1</sup>. والإبداع كما جاء في لسان العرب "من بدع يبدعه بدعا": أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء واختره<sup>2</sup>.

ب/ **اصطلاحاً:** يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتية:

\* يشير الإبداع إلى " تلك العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً<sup>3</sup>.

كما عرّف على أنه " التميز في العمل بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة وفائدة<sup>4</sup>.

\* فيما يرى البعض الآخر أن الإبداع "يشير إلى عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة<sup>5</sup>.

من التعاريف السابقة، يمكن القول إن الإبداع سلوك إنساني من خلاله يبدي الأفراد قدرتهم على التخلص من التفكير العادي وإتباع نمط جديد من التفكير بمعنى؛ الإتيان بأفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات، أو هو الإتيان بالجديد دون وجود مثيل له في السابق.

### ثالثاً: أهمية القيادة وأهمية الإبداع

#### أولاً: أهمية القيادة:

تقوم بدور جوهري وأساسي في توجيه العمل الإداري وتحقيق الأهداف؛ فالقيادة هي مفتاح الإدارة وقلبها النابض، كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل المؤسسات أكثر ديناميكية وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، وفيما يلي نحدّد أهمية القيادة في النقاط الآتية<sup>6</sup>:

- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
- تسعى لتحقيق التكامل بين مصلحة العاملين ومصلحة المؤسسة.
- تعمل على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، من خلال اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه، وتوجيههم لتدعيم نقاط قوتهم وتقادي نقاط ضعفهم.
- تساهم في السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- وعليه، فالقيادة تمثل مصدر توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدة مهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين، وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة مع مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة، وتحقيق ذلك لا بد من توفر عدد من المقومات في القيادة حتى تكون ناجحة<sup>7</sup>.

#### ثانياً: أهمية الإبداع

يحظى الإبداع بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال وتتمثل أهميته في:

1 هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر، الأردن، 2010، ص135.

2 فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص96.

3 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص6.

4 أسامة خير، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص233.

5 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص22.

6 زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001، ص5.

7 رتيبة طايبي، مرجع سبق ذكره، ص76

- الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها.
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية<sup>1</sup>.
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية<sup>2</sup>.
- القدرة على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية:

- 1- تعريف القيادة الإبداعية: تمثل القيادة الإبداعية محورا هاما تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، ولقد تعددت وتباينت التعاريف واختلفت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم.
- ومن أهم هذه التعاريف نذكر:
- \* القيادة الإبداعية هي تلك " القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وإبداع أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها<sup>4</sup>.
- \* كما تشير إلى " القدرة على التغيير والتجديد في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجال العمل، والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة<sup>5</sup>.
- \* عرفت القيادة الإبداعية كذلك بأنها "تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار<sup>6</sup>.
- \* كما ينظر إليها على أنها "قدرة القائد على التطوير في أسلوب العمل الإداري، واستحداثها تقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف<sup>7</sup>.

1 حسن حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي -، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص305.

2 أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص46.

3 مأمون نديم عكروش وآخرون، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص5.

4 وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص127.

5 علي لونيس، دلال جغبوب، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 17، 2013.

6 نهى عواد، رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص38.

7 مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ، ص17.

\*فيما يرى البعض الآخر أن القيادة الإبداعية عبارة عن "المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي<sup>1</sup>.

مما سبق، يمكن القول إن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار مع بعضها البعض، مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين على ترجمة معارفهم إلى اختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل المشكلات بطرق إبداعية متفردة.

## 2- أهمية القيادة الإبداعية:

استجابة للتحويلات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة، وجب على المؤسسات إعداد قادة إبداعيين ملهمين باعتبارهم ذخيرة القدرة التنافسية للمؤسسات. لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية بالنسبة للمؤسسات؛ فهي تعدّ وظيفة إستراتيجية زادت أهميتها من خلال<sup>2</sup>:

- أن الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ وهذا التنفيذ يقوم به أفراد مختلفون في العرق والسن والجنس، وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية، وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة، ومحبطة والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز في هذه الأمور مجتمعة.

- يعد الإبداع وقوداً أساسياً لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.

- تساعد على مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية يؤثر فيها ويتأثر بها نتيجة للتغيرات السريعة، فالمؤسسة التي لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها تتعرض للمصاعب التي تقودها إلى الفشل والزوال، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية لجعل المؤسسة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية وشحن الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب من دون القيادة الإبداعية؛

- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل.

- القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمؤسسات وفي نجاحها و استمراريتها.

كما تبرز أهمية القيادة الإبداعية من خلال العناصر الآتية<sup>3</sup>:

- أنها تنمي المهارات الشخصية والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع. لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.

إن الإبداع في المؤسسات يعدّ قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة، ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص18.

<sup>2</sup> مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>3</sup> نهى عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص41.

صف إلى ذلك<sup>1</sup>:

- تعمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع الإبداع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛
- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛
- تسهل عمل المؤسسة مع الجبهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من تقديم النصح مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتجات وخدمات جديدة.

### 3- خصائص القيادة الإبداعية:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- احترام اختيارات الغير.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- تقدير إنجازات الغير.
- التوجه نحو المستقبل<sup>2</sup>.

ويتضح أن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات والذي يملك أفكارا تتسم بأنها جديد ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة.

### الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية

أدى التطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن إلى ازدياد حاجة قادة المؤسسات إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات، كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة مؤسساتهم بكفاءة عالية ودفعها إلى النجاح من خلال تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### 1- مبادئ وأسس القيادة الإبداعية:

يعتبر موضوع القيادة الإبداعية من الموضوعات الهامة فهي تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف الأنشطة، مع حشد طاقات الأفراد العاملين وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم، أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

### أولا - مبادئ القيادة الإبداعية:

يمكن تحديد مبادئ القيادة الإبداعية في النقاط الآتية<sup>3</sup>:

**1-وضع النفس مكان الآخرين:** أي وضع القائد مكان الآخرين مما يساعد عن إزالة الكثير العوائق التي تعترض العمل القيادي وصفه الإبداع.

<sup>1</sup> أحمد محمد أدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص14.

<sup>2</sup> عبد الله الدكان، القيادة الإبداعية. 06 ماي 2010.

<sup>3</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص220.

2- **الاهتمام بالعاملين:** إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل والتفكير الجماعي، والفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم المشاركة القائم على الفردية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وفرضها من الواقع، وهذا يتعارض مع قناعة العامل.

3- **تعميم القيم:** إن المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة.

4- **المحبة:** تعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في توجيهه نحو الإبداع، وتتضمن حب القيادة والأهداف الرغبة في التفوق حب العاملين وكل هذا يؤدي إلى خلق بيئة إبداعية.

5- **التفاني:** من خلال ترسيخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي، واحترام العاملين والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

إن مجمل هذه المبادئ تتحقق ضمن وجود مجموعة من المهارات لما لها من أهمية كبيرة في تنمية القدرات الإبداعية، وتتمثل هذه المهارات فيما يأتي:<sup>1</sup>

**تطوير مهارة التحليل الواعي:** يمكن معرفة هذا الوعي من خلال محاولة معرفة الأجوبة على الأسئلة الآتية:

\* هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؛

\* هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؛ وهل تشجع الآخرين على طرح آرائهم.

- **زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:** يمكن معرفة ذلك من خلال معرفة الردود بالموافقة على الأسئلة الآتية:

\* هل تقترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؛

\* هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟

\* هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟

- **التركيز على التخطيط الاستراتيجي:** يتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الإجرائية، ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

\* هل تصرف معظم وقتك بمعالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟

\* هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وبيرودة؟

\* هل تركز على نقاط الضعف في الموظفين، وهل تتحدث عن الأمور الآتية فقط؟

- **زيادة القدرة على التكيف مع التغيير:** يمكن معرفة درجة التكيف من خلال معرفة الأجوبة على الأسئلة الآتية:

- هل تتوقع التغيير من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟

\* هل تتخذ قراراتك بإحداث التغيير أم أنك تفاجأ به؟

\* هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا يريدونها الآخرون؟

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 265-268.

**مهارة الصبر:** تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات، حيث أن ذلك من شأنه أن يساعد القائد على تجاوز الضغوط اليومية، ويمكن للقائد معرفة قدرته على التحمل من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

\* هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير؟ وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟

\* هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل؟ وهل تتجنب اتخاذ القرارات بتسرع وتركز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟

\* هل تستطيع ضبط نفسك في حالة للاستقرار؟

### ثانياً- أسس القيادة الإبداعية:

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد أن تستند إليها القيادة حتى تؤدي دورها بصورة إبداعية. وفيما يلي عرضاً لأهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الإبداعية:

**1. التركيز على التخطيط الاستراتيجي:** القائد المبدع هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة، ويركز على المسائل المهمة وتعامله مع مختلف المستويات، ويعمل كذلك على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة والضعف في أعمالهم، ويخصص قسم كبير من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية. وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة، التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهدف التطوير والتنمية والتغيير.<sup>1</sup>

**2. المرونة والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل والاهتمام الإنساني بالفرد:** إن الخطوة الأولى تجاه تحقيق القيادة الإبداعية تتمثل في تقليل الاعتماد على اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة، ومن ثم توفير المزيد من المرونة، وكذلك مراعاة توفير مناخ وجداني ووسط من التشجيع والدعم المتبادل والثقة بين القائد والعاملين؛

**3. التعلم من الإخفاقات (المحاولة والخطأ):** إن أكثر القادة فعالية وأفضلهم نجاحاً هم من يؤمنون بأن الفشل هو طريق النجاح، وأن الطريق الأفضل لتحقيق النجاح هو التعلم من الفشل، ووضع الدروس موضع التطبيق؛ فالقيادة أمر معني بمساعدة الناس على التعلم والتطور والنمو والارتقاء، ويعد الخوف من الفشل والنظرة قصيرة المدى من أهم معوقات الابتكار والإبداع المستمر.<sup>2</sup>

**4. التعلم والمعرفة مدى الحياة:** إن القادة المبدعون يدركون أنه من الضروري توسيع معلوماتهم ومهاراتهم، وبالتالي يسعون باستمرار لزيادة قاعدتهم المعرفية والمعلوماتية بغض النظر عن أعمارهم.

**5. بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة:** بحيث يشعر الفرد العامل أنه جزء من الكل، وأن الكل جزء منه، وهو أمر في غاية الصعوبة، ولكنه في غاية الأهمية، مما يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم على العمل، وترسيخ المبادئ والقيم الأصلية في نفوسهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهتم المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> .فهد نجم راجع السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص48.

<sup>2</sup> . طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، مكتبة صيد الفؤاد الإلكترونية، مصر، ص138.

<sup>3</sup> . فهد نجم راجع السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

6. إعطاء نموذج أو قدوة للإبداع والابتكار والقيام بالمخاطرة: إن إحدى أقوى وأهم الطرق قيادة القادة للمؤسسات بصورة إبداعية إنما يتم عن طريق "إعطاء النموذج والمثل"؛ فالأفراد لن يخاطروا بتجريب الأفكار الجديدة إذا ما رأوا أن قادتهم يتسمون دوما بالحرص والحذر<sup>1</sup>.

## 2- سمات القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية عنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بها كونها تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد، ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال تحفيزهم على البحث عن طرائق مختلفة لحل المشكلات ومن ثم تحقق التفوق في البيئة التي تنشط فيها. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاكها لمجموعة من السمات نحدددها في النقاط الآتية:

1. **الحساسية للمشكلات:** تعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات القيادة الإبداعية؛ لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكل أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير<sup>2</sup>.

وترتكز هذه السمة على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها<sup>3</sup>:

-**الحساسية:** تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

-**القدرة على التشخيص:** تمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

-**مرونة التصرف:** تمثل القدرة على تبني السلوك الفعال وفقا للمواقف.

وعليه، يمكن القول إن الحساسية للمشكلات هي: "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون، بمعنى هناك طريقة أفضل لا بد من البحث عنها<sup>4</sup>."

وأشار عباس وعلي إلى أن فهذه الطريقة تنبه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف العامة والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمن تلك العلاقات وتعميق إدراكهم للمتغيرات الشخصية، ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك. قد حددت مجموعة من الأهداف الرئيسية إذا ما توافرت هذه السمة لدى القادة، نذكر منها<sup>5</sup>:

-زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين.

-تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد.

-زيادة التحسس لسلوك الآخرين.

1 . محمد كريم حسني خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 24.

2 ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة، غير منشورة، التربية كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، 2004، ص 94.

3 . المرجع نفسه، ص 94.

4 . خير الله جمال انيس، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 205.

5 . عباس سهيلة محمد علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 137.

-تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين.  
-زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين.

2/ الأصالة<sup>1</sup>: أشار خير الله إلى أن الأصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها وهي إنتاج غير مألوف ، وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة ، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الإبتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وأن المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار ، والأفكار الأصلية هي التي تتميز بالتالي<sup>2</sup>:

- الجدة (فكرة غير مسبقة)
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الإبتسام)
- النذرة (فكرة ينذر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين)
- يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة)

3/ المثابرة: تشير المثابرة إلى " قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحدّ وصبر<sup>3</sup>.

فالفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة هو فرد كفاء وقادر على التحكم فيما حدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به<sup>4</sup>.  
بمعنى "الفرد المبدع يحب روح المخاطرة مستقل، مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة، وقادر على

التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة، ومن الصعب التعامل معه<sup>5</sup>.

ومما سبق يتضح أن المثابرة هي إحدى السمات الشخصية المبدعة المهمة والقادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات، والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدا عن التصلب العقلي، فالمبدع يبذل ويعتدل في أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية.

4/المبادرة : هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام؛ حيث تحفز العاملين وتشجعهم على المبادرات والمبادلات، فالمبادرة هي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين بحيث لا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة<sup>6</sup>.

إن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي، وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين نحو التغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> سلطان محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، 2002، ص91.

<sup>2</sup> خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 30.

<sup>3</sup> . ليلي حسن عبد الله القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>4</sup> . حسن راوية السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص384

<sup>5</sup> . حريم حسن السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 471.

<sup>6</sup> . ليلي حسن عبد الله القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>7</sup> . سلطان محمد سعيد السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة العربية، مصر، 2002، ص 91



5/الطلاقة : تعني القدرة على خلق أفكار جديدة حين أن عملية الإبداع تحتاج إلى وفرة من الأفكار وتحليلها وفحصها وتقسيمها، وتنقسم الطلاقة إلى<sup>1</sup>:

-الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، (ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها)، مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛

-الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات.

-الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

-الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحى بها هذا العنوان.

-الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

### 3- متطلبات القيادة الإبداعية:

تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1.تحمل المسؤولية القيادية والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة؛ هذه الأخيرة تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته.

2.الاهتمام بالأنشطة ذات التوجيهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية والغير الشائعة.

3.تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة مثل:

-إدارة التغيير.

-الإدارة بالأهداف.

-إدارة الجودة الشاملة.

-إدارة الوقت

### الفرع الرابع: مضامين القيادة الإبداعية

إن الضمان الوحيد لنجاح المؤسسات في عصرنا الحالي وجود قيادة إبداعية قادرة على التصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، لذا سيتناول هذا المبحث الأدوار الرئيسية للقيادة الإبداعية، ومختلف الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في حل المشكلات التي تعترض المؤسسات.

#### 1- أدوار القيادة الإبداعية:

إن الأنظمة الإدارية تواجه العديد من التحديات والمتغيرات المستجدة، ونتيجة لذلك تزايدت الدعوات الإصلاح تلك النظم وتجديد محتواها وأساليبها استجابة لتلك التحديات، وتغيرت لذلك أدوار القيادة الإبداعية من الأدوار التي تعتمد على الأساليب التقليدية إلى الأدوار التي تعتمد على الأساليب الإبداعية، ويمكن أن نذكر بعضا من هذه الأدوار والمتمثلة في الآتي<sup>3</sup>:

1 . جمال آيت وعمر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2 . مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3 . الحربي قاسم عائل، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحولية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص 124.

1. تهيئة بيئة العمل من خلال بث روح التعاون بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة، وتحفيزهم من خلال التغذية الراجعة للعمل والتعاون معهم على تطوير الأنشطة وتنميتها وتطوير المستوى المهني لهم، والكشف عن طاقاتهم الكامنة غير المستفادة منهم في عملهم.
2. تعمل على زراعة الابتكار والإبداع ونشر ثقافة المؤسسة الإبداعية وتنمية سلوك وقيم واتجاهات العاملين بها.
3. التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات حيث التطور التكنولوجي وتنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبداع.
4. استحداث طرق ووسائل في أداء عملهم وتنمية مهاراتهم الفكرية وبلوغ مستويات أعلى من الابتكارية والإنتاجية.
5. تحديد رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمؤسسة وبيئتها، وتستشرف هذه الرؤية أبعاداً مثل<sup>1</sup>:  
-كيف سيكون وضع المؤسسة في السنوات الخمس القادمة إدارياً وفنياً ومالياً من حيث الموارد البشرية كما ونوعاً؛  
-ما هي المخرجات التي تحتاجها المؤسسة.  
-تحسين وزيادة الجودة.  
-تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز.  
-ما هي الإنجازات المستهدفة.  
-وأشار الباحثون الآخرون إلى الأدوار الآتية<sup>2</sup>:
6. خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار، وذلك من خلال رفع دافعية العاملين وحصولهم على دعم وتشجيع القادة وإعطائهم فرصة للتعبير عما يواجههم من صعوبات في أداء مهامهم، ووضع معايير مرتفعة للأداء، ومساعدة الأفراد على العمل في ضوئها والسعي لتحقيقها وهو ما يساعد على كسر الجمود مما يشعر العاملين بضرورة الإبداع والابتكار.
7. الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته: إن القائد الناجح هو الذي يتابع ويفهم كل الجوانب الخاصة بمؤسسته والمؤثرة في أدائها، وذلك لتقييم أي فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة تقدم لعملائها، ولذلك عليه الانخراط في كل مراحل عملية الإبداع والتجديد في المؤسسة، وإعطاء إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار محل ترحيب في المؤسسة ويلقى الدعم والتشجيع.
8. تحديد التوجه الإستراتيجي: يُعدّ التوجه الإستراتيجي أحد مسؤوليات القادة المبدعين الذي يتعين عليهم النهوض به، فإن لم يكن هناك فهم واضح للتوجه الذي تسعى إليه المؤسسة؛ فمن الممكن طرح أفكار إبداعية لكن لا تخدم التوجه الاستراتيجي. ويمكن للقائد أن يكون موجهاً استراتيجياً وأن يرسم للعاملين الحدود مجالات التجديد الإبداعي والتجديد فيها من خلال التقيد بالآتي:  
-التواصل : يجب الحرص على أن يعرف كل العاملين في المؤسسة التوجه الاستراتيجي لها وذلك من خلال استغلال كل الوسائل المتاحة.  
-حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الإستراتيجي
9. بناء مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، مثل: (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية...)، مع الإدارة باتجاهات وطرق إبداعية (المبادأة بالتفكير

<sup>1</sup> . ليلي حسن عبد الله القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> . فهد بن هزاع الغامدي، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، 2012، ص 60.

الإبداعي، المخاطرة المحسوبة، التمكين الفاعل للعاملين، استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ودعم العاملين، والانفتاح على ما يحدث من تطورات في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية).<sup>1</sup> فيما أشار البعض الآخر إلى الأدوار الآتية للقيادة الإبداعية:<sup>2</sup>

10. صناعة المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية وتمتعها بالمرونة والشفافية في المؤسسة؛

11. القائد العادل يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف وعدم التحيز ومساعدة العاملين على تخطي العقبات؛

12. بناء الأهداف حيث تحرص القيادة الإبداعية على تحقيق الإنجازات الهامة وتوفير فرص النمو المهني؛

إن تحقيق هذه الأدوار، يتطلب توافر مجموعة من المهارات في القائد المبدع، وتشمل هذه المهارات الآتية:<sup>3</sup>

#### أ. المهارات النفسية: وتشمل:

- الشخصية : فمكونات الشخصية هي النواحي العقلية والجسمية والمعرفية.....؛ فالشخصية عبارة عن مجموعة من العوامل الوراثية والمكتسبة ومن خلالها ين مكن الوصول إلى خلق شخصية نموذجية.

- الصفات : تنقسم إلى<sup>4</sup>:

- الصفات الإنسانية: تتمثل في القدرة على الإقناع والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار ودقة الملاحظة، كما يجب أن يتحلى بالصبر واللياقة والتواضع والثقة بالنفس مع تدبير العاملين؛

- الصفات الفكرية: قدرة القائد على التحليل والتفكير البناء والمرن؛

- الصفات الفنية: القدرة على التعبير السليم والواضح، والقدرة على توضيح الأفكار وتميزه بالاطلاع الدائم، واستخدامه للوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري.

- الثقة بالنفس : يقصد بها دعماً للعمل الإداري والحيطة من الأزمات؛ فالعمل الإداري لا يخلو من العقبات.

- الثقة بالآخرين : أي تشييد جسور الإمداد مع الآخرين، فبدل أن يسود الغرور وسوء الظن، نمح الآخرين ثقتنا عنواناً لمحبتنا لهم.

- الرعاية النفسية للأفراد : الاهتمام بكل فرد وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، وتوفير خصوصية في التعامل مع كل فرد.

- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية : تربية كل فرد من الأفراد بالمسؤولية الجماعية، وتخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في شخصيته ومجمل أفكاره.

#### ب. المهارات الأخلاقية: تشمل الآتي:

- الالتزام بالسلوك النقي : إن السلوك الطاهر والسيرة النقية والحياة الملتزمة هي أوجب الواجبات للقائد الإداري المبدع، وذلك مما يساعد في قيادة العاملين في مؤسسته.

- التخلق بفضائل الاستقامة والأمانة : الالتزام بالاستقامة والأمانة قولاً وفعلاً يترجم مبادئ الأخلاق لسلوك القائد، فيكون قدوة لجميع أفراد مؤسسته.

- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية : لأن الإدارة هي في جوهرها مسألة إنسانية، ولا يمكن التعامل مع المسألة الإنسانية إلا وفق المروءة الأخلاقية.

- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة : من خلال تلك المعايير يكون التعامل مع الجميع بمبدأ المساواة، فتخلق سعادة شخصية لدى الفرد.

ج/ المهارات الثقافية: يحتاج الإداري المبدع إلى قدر كبير من التعمق في الثقافة العلمية والاجتماعية والثقافية الإنسانية، لان هناك عوامل ثقافية وسياسية واجتماعية وأخلاقية تؤثر في عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> . ليلي حسن عبد الله القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> . حسين محمد عبد الهادي، القيادة الذكية، دار العلوم، مصر، 2011، ص 177.

<sup>3</sup> . فهد بن هزاع الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

<sup>4</sup> . المرجع نفسه، ص 58.

د/ المهارات السياسية: من تلك المهارات الديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها.  
و/ المهارات القيادية: من خلال عمل القائد والاحتكاك المستمر مع أفراد مؤسسته بإمكانه معرفة الكثير من الخصائص التي يتميزون بها، ويعرف طاقاتهم والقائد المبدع يسهم في اكتشاف تلك المواهب ويحرص على تنميتها؛

ي/ المهارات الإدارية: يمكن حصرها في<sup>1</sup>:

-إدارة الاجتماعات : يجب إن تخضع الاجتماعات لضوابط نظامية نذكر منها:

-تحديد الموضوعات التي ستطرح في الاجتماع.

-إتاحة حرية المناقشة للجميع حتى يشترك الجميع في اتخاذ القرار وتنفيذه.

-وضع ضوابط للاجتماعات ومناقشة ما تم الاجتماع له بعيدا عن إهدار الوقت.

-تخصيص وقت مناسب ومحدد للموضوع المراد مناقشته دون الإطالة أو قصر الوقت المخل.

-توفير ما يلزم لنجاح الاجتماع من أجهزة ووسائل.

-تدوين كل ما تم اتخاذه في الاجتماع من قرارات وتوصيات.

-إدارة الوقت : الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، والقائد يؤمن بأن الوقت هو جوهر عمله المهني.

2- أدوات القيادة الإبداعية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها القيادة الإبداعية لمواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية، ومن هنا يبرز دور القائد المبدع في بناء الفرد القادر على مواجهة هذه التحديات، حيث يحتاج الأفراد إلى المساعدة للكشف عن الإمكانيات المتوفرة لديهم.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأدوات وفيما يأتي سنستعرض أهمها في النقاط الآتية:

1/العصف الذهني: نعني بالعصف الذهني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات الإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح. فأصل الكلمة يعني;"حفز أو إمطار للعقل" يقوم على تصور "حل المشكلة" وكأنه موقف بين طرفين يتحدى أحدهما الآخر؛ العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة<sup>2</sup>.

تعتمد طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد، أهمها<sup>3</sup>:

\***ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار:** لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر، حتى لا تتصرف الطاقة الدماغية لدى الفرد من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها، وهذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة.

\***إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها،** ذلك أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد أن تنفذ الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لا جدوى لها، وهذا بحد ذاته يعطي الأفراد القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون قيود لأنه لا إبداع مع القيد.

\***المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار (الكم قبل الكي):** لأن الفرد عندما يرى أصدقاءه يشاركون في إعطاء الأفكار، يتكون لديه الحافز لإنتاج أفكار، وهذه الأفكار من الممكن أن تتولد من خلال الجلسة

1 . فهد بن هزاع الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2 . عابد بوهادي، أهمية إستراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، جسور المعرفة: للتعليمية والدراسات اللغوية والأدبية، مجلد 1 العدد2، الجزائر، ص 66، ص 85.

3 . عبد الاله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، جامعة الملك سعود - الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

والفائدة من الكمية خلال الأفكار التي طرحت سابقا الكبيرة من الأفكار نفاذ الأفكار التقليدية، والحصول على أفكار جديدة متولدة عن أفكار قديمة.

\***البناء على أفكار الآخرين:** إن كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون لها مبدأ ومفهوم تستند إليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت على الفرد فرصا أصيلة منتجة ويهدر الوقت للوصول إلى أفكار فكما أن الأفكار الغربية ممكن أن تتحول إلى أفكار صالحة، فإنه في الغالب يكون عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين أسهل وأسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.

**2/ القبعات الست:** تعرف على أنها "طريقة تعطي الفرصة للقائد لتوجيه الفرد إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، فيترك الطريقة الأولى المعتادة لديه، وينسجم مع الطريقة الجديدة"<sup>1</sup>.

وتختلف ألوان القبعات بحسب طبيعة المواقف التي تتطلبها، وهي كالآتي<sup>2</sup>:

**أ/ القبعة البيضاء:** تعني القبعة البيضاء أن يبدأ الفرد بطلب المعلومة والحقائق أولا بشكل متوازن لا مبالغة فيه، ولا بد أن تكون مركزة وأن تكون الأسئلة الموجهة للمعلومات مفيدة. ومن الأسئلة التي يثيرها المفكر بالقبعة البيضاء هي:

- ما هي المعلومات المتوفرة لدي؟
  - ما هي المعلومات التي نريد الحصول عليها؟
  - ما هي المعلومات التي نحتاجها؟
  - ما هي الأسئلة التي يجب أن أطرحها للحصول على المعلومات؟
  - ما هي المعلومات غير المتوفرة أو الناقصة التي يتوجب استكمالها؟
- ب/ القبعة الحمراء:** تمثل قبعة المشاعر والانفعالات وتركز على العناصر الآتية:
- إعطاء فرصة للمفكر لكي يعبر عن مشاعره وأحاسيسه.
  - تمكين المفكر من التعبير عن مشاعره الحاضرة فقط.
  - يعتبر التفكير بالقبعة الحمراء جزءا أصيلا يساعد في اتخاذ القرارات؛
  - من الممكن للمفكر أن يعيد ارتداء القبعة الحمراء بعد اتخاذ القرار.

**ت/ القبعة الخضراء:** قبعة الإبداع، يبحث فيها المتعلم عن الأفكار الجديدة، ويطورها، ويكتشف الأخطاء ويعمل على إزالتها. ومن أدوار مرتدي هذه القبعة ما يأتي:

- يحرص على كل جديد من الأفكار.
- يبحث دائما عن البدائل ويستعد للممارسة كل جديد.
- يستعمل أدوات الإبداع ووسائله.
- يحاول تطوير الأفكار الغربية والجديدة.
- مستعد لتحمل المخاطر واكتشاف الجديد.

**ث/ القبعة السوداء:** تعمل على التخفيف من ميل الأفراد للنقد، لأنها تتيح لصاحبها الحرية في طرح أفكاره وتقبلها من الآخرين، وهذا يدفعه إلى المطالبة بالتخفيف من حدة النقد المستمر. وتركز هذه القبعة على العناصر الآتية:

- نقد الآراء وتحليلها وتمحيصها.
- التشاؤم في الخطوات الفاشلة بعد النجاح والتركيز على احتمالات الفشل.
- توضيح أسباب عدم النجاح بالمنطق.
- توضيح الجوانب السلبية لأي فكرة ونقاط الضعف فيها.

<sup>1</sup> سميرة محمد عبد الهادي دحلان، فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها، مذكرة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، غير منشورة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 15-24.

- التركيز على التجارب الفاشلة والمشكلات والمعوقات.
- ج/ القبة الصفراء: تخص نقاط القوة وكيفية دعمها ليعاد توظيفها في مواقف جديدة، وعلى المتعلم أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية:
- كيف يمكن أن نستفيد من هذه النقاط الإيجابية؟ وبماذا تساعدنا هذه النقاط؟ وكيف يمكن تطبيقها عملياً في المواقف الجديدة؟ وعليه يمكن القول إن مرتدي القبة الصفراء يقومون بـ:
- التركيز على نقاط القوة في الفكرة مع التركيز على النقاط الإيجابية.
- تهوين المخاطر والمشاكل.
- التركيز على الفرص والتشجيع على استغلالها.
- توقع النجاح والتشجيع على الإقدام.
- ح/ القبة الزرقاء: خاصة بالقدرة على ترتيب التفكير وتنظيمه لمساعدة المتعلم على أداء هذا النوع من التفكير من خلال توظيف الأسئلة الآتية: ما الذي يمكن أن نفعله أكثر من ذلك؟ وما الذي يمكن فعله أكثر من ذلك في الموقف التعليمي القادم؟ ومن أدوار مرتدي القبة الزرقاء نذكر:
- توجيه الحوار والنقاش للخروج بأمور عملية.
- الميل إلى إدارة الاجتماعات.
- الترتيب والبرمجة ووضع خطوات التنفيذ.
- القدرة على تحديد نوع القبة التي يرتديها المفكر وتوجيهه.
- تجميع الآراء وتلخيصها وإعادة بلورتها.
- تقديم الاقتراحات الفعالة والنهائية.
- 3/ حلقات الجودة: تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وتفسح هذه الحلقات مجالاً واسعاً لمشاركة الجميع والعمل بروح جماعية بدلاً من الأداء الفردي، مما يجعلها مصدراً حيوياً في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين الجودة، وتتميز حلقات الجودة بأنها وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة.
- تعرف حلقات الجودة على أنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملاً، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأساليب العمل الجماعي كفريق<sup>1</sup>.
- تهدف حلقات الجودة تحقيق الآتي<sup>2</sup>:
- تحسين الجودة والإنتاجية في آن واحد.
- تطور إمكانيات العاملين في إدراك ومعرفة مشكلات الجودة التي تحتاج إلى حلول.
- تحسين الاتصالات بين المجموعات في المؤسسة.
- الاهتمام بأساليب التدريب المختلفة سواء ما يتعلق بالرقابة الإحصائية وتحديد المشكلات وحلها، فضلاً عن الأساليب.
- المقبولة في منح الحوافز. ولتحقيق تلك الأهداف، تمر حلقات الجودة بالخطوات الآتية<sup>3</sup>:

1 . خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر 2011 ص 123.

2 . حاوي، إيمان عسكر والسعد، مسلم علاوي، 2005، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، العدد 4.

3 . إيمان عسكر، حاوي، مسلم علاوي والسعد، مرجع سبق ذكره. مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، العدد 4.

أ-تحديد المشكلة: كشف المشكلة أو تشخيصها، إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه

الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها. فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب (عصف الدماغ) حيث يسهم هذا الأسلوب في

تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها، فضلاً عن تنمية إمكانيات أعضاء الفريق وخبراتهم.

ب- جمع البيانات وتحليلها: على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإيجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب منها (تحليل باريتو، ومخطط السبب والنتيجة ومخططات السيطرة الإحصائية).

ت- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

ث- اختيار البديل الأفضل: وهذا يعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من قبل أعضاء الفريق

والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل.

ج- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من لدن الفريق، ويتم جمع البيانات

وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحقيقها بحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة وفيما يأتي مخططاً يوضح آلية تشغيل حلقة الجودة.

### 3/أبعاد القيادة الإبداعية: 1

1- الحساسية للمشكلات: وهذه السمة تعتبر أهم السمات الإبداعية للقائد، وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل سريع وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها. ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي لأنه يعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديد دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية رؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد شخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.<sup>2</sup>

2- المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها

<sup>1</sup> . الغامدي، فهد. درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة "مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص 62.

<sup>2</sup> . نعساني، عبد المحسن، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا "مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية"، المجلد 30، العدد 1، 2008، صص 67- 87.

تحد وصبر. وهي أحد أهم سمات الشخصية المبدعة القادرة على تحقيق الانجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيدا عن التصلب العقلي فالفرد المبدع يكون محب لروح المخاطرة ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح. وهو يبذل ويعدل أفكاره حتى يحقق الأهداف بصورة إبداعية.

3-المبادرة: هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات، والقائد المبدع يشجع علي روح المبادرة، لأن الشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لإحداث التغييرات الهامة كما يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع، وكذلك يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرارات دون تردد. وتتمثل أيضا المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي.

إن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي، وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس.<sup>1</sup>

4- الإبداع: هو إنشاء أو ابتكار شيء جديد لم يكن موجود من قبل، سواء أكان منتجا صناعيا أو تجاريا، أو كان عملية أو طريقة جديدة، أو فكرة أو تصور مبتكر، ويشترط فيه الجدية والأصالة والمنفعة.<sup>2</sup> والإبداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، ويختلف الإبداع عن الابتكار، إذ أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو التوصل إلى فكرة جديدة، أما الابتكار فهو التطبيق الخلاق والملائم لها.<sup>3</sup>

5- تشجيع المبدعين والمبتكرين، وتوفير المناخ الملائم لهم لتقديم أفكار جديدة.

6- المعرفة: ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة، وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل.

7- الرؤية الواضحة: فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف والإستراتيجيات والمتغيرات التي تواجه المنظمة

وكذلك له نظرة استشرافية للمستقبل.

8- الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور.

9- سعي القائد الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين الجديدة.

10- الرغبة في إتقان العمل.

11- شعور القائد بالارتياح لما يعرض عليه من أفكار حتى ولو كانت غير مكتملة.

12- التطلع إلى الأمام دائما مما يزيد الدافعية للعمل.

### المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة والمحرك الأساسي لطاقت وقدرات العاملين.

<sup>1</sup> . السلمي، فهد، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة

"مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة ام القرى. المملكة العربية السعودية، 2012، ص52.

<sup>2</sup> . أدمو، احمد، "القيادة الإبداعية وأثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات" مذكرة ماجستير غير منشور، كلية ادارة

الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 17.

<sup>3</sup> . جمعة ونوري، محمود وحيدر، تأثير القيادة الإبداعية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء

القيادات العليا في جامعة ديالى، "مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 90، 2011، ص 299-319.



## الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية 1/ تعريف الثقافة التنظيمية :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لاهم التعاريف:  
\* يعرفها شيرمربرون (Schermarborn) بأنها: النظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد.<sup>1</sup>  
نلاحظ من خلال التعريف ان الثقافة التنظيمية نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

\* يعرفها (David، 1997) بانها أنماط من السلوك الذي تم تطويره من قبل المؤسسة ما كوسيلة للتعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.<sup>2</sup>  
نلاحظ من خلال التعريف ان الثقافة التنظيمية هي أنماط من السلوك المطور من قبل المؤسسة وذلك للتغلب على مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

\* ويرى (Daft&etal، 2001) مجموعة من القيم الموجهة وحالات القيم وطرائق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي تعلمها للأعضاء الجدد بشكل صحيح.<sup>3</sup>  
نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المؤسسة.

وبالتالي نستنتج تعريفا شاملا ان الثقافة التنظيمية لا تخرج عن كونها نظاما مشتركا للقيم والمعتقدات والتي تؤدي الى وضع قواعد و اخلاق تؤطر سلوك الافراد وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المؤسسة بحيث ينقاسمها جميع الافراد العاملين في المؤسسة ومنه تؤدي الى خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

## 2/ أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية :

يمكن تلخيص ذلك بعدة أسباب نذكر منها ما يلي:<sup>4</sup>  
- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.

- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.  
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.  
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.

- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.  
مما سبق ذكره نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تعبر بصفة عامة عن نظام القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة بين أعضاء المؤسسة وعن البيئة الداخلية للمؤسسة لهذا يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف والمنافع.

## 3/ أهمية الثقافة التنظيمية :

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص311.  
<sup>2</sup> هدى قاسم سعيد، الإدارة المرنية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير /وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 23، العدد98، 2017، ص244

<sup>3</sup> عمر قيس جميل، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 8، العدد 16، 2016، ص56.

<sup>4</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص312.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، إذ كثيرين من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: <sup>1</sup>  
\* تعزز الشعور بانتماء العاملين في المنظمة وتعزز ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى.

\* تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة.

\* تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات صلة.

\* تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية كما انها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.<sup>2</sup>

\* تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية، التي تتصف بالدقة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

\* تسهم في تكوين أنظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العاملين، وذلك من خلال إيجاد لغة مشتركة ومعان ومشاعر.

## الفرع الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية 1/ أنواع الثقافة التنظيمية:

ان أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى ومن قطاع الى قطاع اخر، ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:<sup>3</sup>

أولاً: الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic culture) وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه على التحكم والالتزام.

ثانياً: الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ثالثاً: الثقافة المساندة: (Supportive Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة، فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

رابعاً: ثقافة العمليات: (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطة بين الافراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم. فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.

خامساً: ثقافة المهمة: (Task culture) تتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل المطلوب، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

سادساً: ثقافة دور: (Role Culture) وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما انها توفر الامن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

## 2/ خصائص الثقافة التنظيمية:

1 - هدى قاسم سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 245.

2 خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، (مقبول للنشر)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012، ص 215.

3 احمد موسى المهدي أبو سموره، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 43.

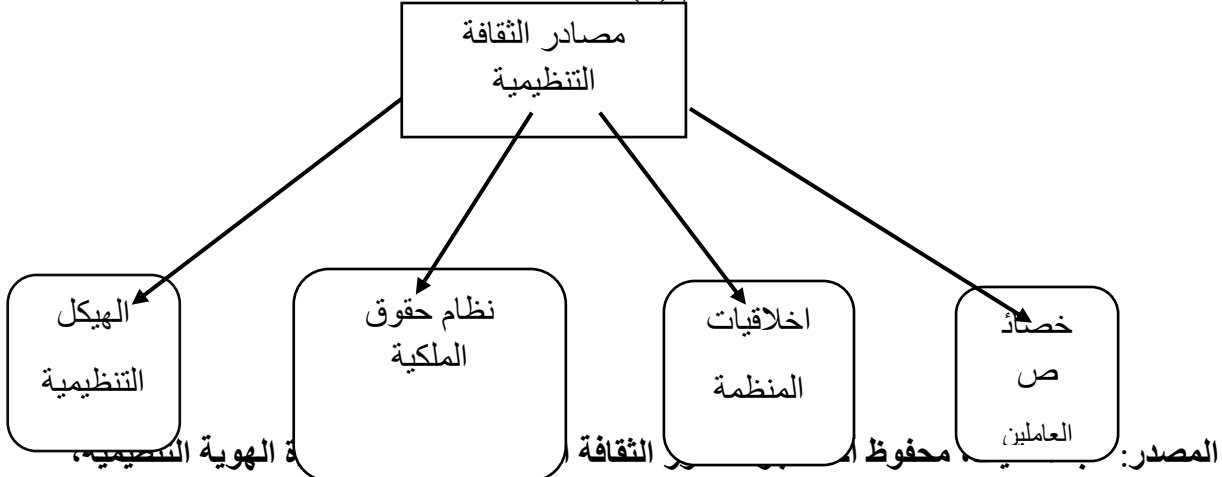
تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية الا ان هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة المنظمة، ويمكن عرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- \*الابداع والمخاطرة: درجة تشجيع افراد التنظيم على الابداع والمخاطرة.
- \*الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من افراد التنظيم ان يكونوا منتبهين للتفاصيل.
- \*الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على المخرجات بدل المدخلات والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق النتائج.
- \*التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.
- \*التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الافراد.
- \*العدوانية: درجة عدوانية الافراد، وتنافسهم، وليس سهولة التعامل معهم وودهم.
- \*الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

### 3/مصادر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1): مصادر الثقافة التنظيمية



مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص 125.

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكرها (Jones-2007) كما يلي:<sup>2</sup>

أولاً: خصائص العاملين: ان الخصائص اثرا في تكوين الثقافة التنظيمية اذ ان المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فان الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل وبذلك فان الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم أكثر من بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

ثانياً: اخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

<sup>1</sup> وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2013، ص 42

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص 125

ثالثاً: نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته اذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، اذ تمنح الإدارة العليا حقوق كبيرة لأنه قد تم اعطاؤهم مقدراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فان توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. ان محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى عدم الرضا ومن ثم الى ترك العمل، وبالمقابل فان زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء، وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

رابعاً: الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي ان يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقها.

### الفرع الثالث: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية 1/ وظائف الثقافة التنظيمية :

- يمكن تصنيف وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:<sup>1</sup>
- 1 - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات ن، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
  - 2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  - 3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  - 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

### 2 / مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجه في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، حيث يتطلب التحليل الدقيق لثقافتهم بفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة سنشرحها كالتالي:<sup>2</sup>

- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى ، المفاهيم السائدة بالمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها معاييرها وممارستها، ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبوي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير في إدارة الافراد وحكومة الشركات، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص35

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص14-15

-ثقافة النشاط الصناعي: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة في القيم والمعتقدات الخاصة المنظمة لا توجد في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب أساسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والاشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك او شركات البترول او الطيران او غيرها.

-ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون للمؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة لها ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع او أماكن عمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن ان تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات واقسام او قطاعات المؤسسة مختلفة، ويرجع ذلك الى ان الافراد في هذه المستويات او في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم او التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم بالمؤسسة.

### 3 / مكونات الثقافة التنظيمية : تتكون ثقافة التنظيمية من العناصر التالية:1

أ-القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية في اية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة اية منظمة تسعى الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وإنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العمدة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بان نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

ب-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات اهمي المشاركة في عملة صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة او عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية<sup>2</sup> كما يفترض ان تكون الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

ث-التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الاخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. فالفرد قد يكون توقعه ان تقوم المنظمة بتبني ابداعاته او بإعطائه وضعا اجتماعيا معيناً او قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه ان يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الابداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والافراد ورغبتهم وتطلعاتهم.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمة الاعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص ص212-213

<sup>2</sup> موسى توفيق المدهون، محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص400.

## الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

### 1/ أبعاد الثقافة التنظيمية:

- لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الخاص بها الذي يميزها عن غيرها، وللثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في:<sup>1</sup>
1. الانتماء في السلوك والتفكير به حيث ان الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوس مشتركة.
  2. الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
  3. التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
  4. القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لتلك القواعد.

### 2/ العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

- تتشكل الثقافة التنظيمية من العديد من العوامل أهمها ما يلي:<sup>2</sup>
- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
  - 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
  - 3- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار.
  - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
  - 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل مع الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي :  
. أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.  
. أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.  
. أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

### 3/ أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية :

- هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والابقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>3</sup>
- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
  - اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، 2008، ص24

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 352

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار الميسرة، ط1، عمان، ص 319/ص320.

-المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.

مما سبق يتبين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن المحافظة على ثقافة المنظمة وملتزمة بكل المعايير السلوكية التي تضبط السلوك المنظم واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات وغرس فيهم قيم وعادات ثقافة المنظمة المنخرطين فيها لضمان استقرارها واستمراريتها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، فالقائد المبدع يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه.<sup>1</sup>

لذلك لا بد أن يمنح القادة الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، كما عليهم اعتبار الثقافة وسيلة أساسية لتحسين وتطوير الأداء، فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء واشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية (الدراسات السابقة)

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع بحثنا هذا بمتغيريه أو أحدهما سواء على مستوى البيئة المحلية أو العربية، وفيما يلي نستعرض بعض هذه الدراسات كالتالي:

#### أولاً: الدراسات المحلية

-الدراسة الأولى: دراسة حشروف أسامة / لعجال يحي 2020 بعنوان (دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية. دراسة ميدانية ب مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)<sup>3</sup>

هدفت الدراسة الى ابراز دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد اشتملت عينة البحث على 30 إداري ب مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تم اختيار العينة عن طريق المسح الشامل وطبق على افراد العينة البحث استمارة الاستبيان وتم التوصل الى النتائج التالية:  
- للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.

<sup>1</sup> بو سنر، كوزس 2004، القيادة تحد (ترجمة مكتبة جرير). الطبعة الثالثة، الرياض مكتبة جرير

<sup>2</sup> الرخيمي، ممدوح جلال 2000: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

<sup>3</sup> حشروف أسامة / لعجال يحي، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة (RSEPS) المجلد 19، العدد 1، (جانفي 2020).

- تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.  
- تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-الدراسة الثانية: دراسة حليلو نبيل ومرابط شوقي 2016 بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة ميدان الدراسة ومعرفة أوضاعهم المهنية ومدى ارتباطهم ببيئة العمل وذلك بالاطلاع على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وهل لها علاقة بدرجة الالتزام ولتحقيق اهداف هذا البحث تم القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي بالجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة والملاحظة كأداتين لجمع بيانات هذه الدراسة، اما مجتمع الدراسة فهو موظفو مؤسسة سونلغاز بالوادي بالجزائر وعددهم 372 موظف حيث اختار الباحث منه عينة عشوائية بسيطة من كل المصالح حجمها 53 مفردة لكي يوزع عليها الاستبانة.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

-أظهرت الدراسة أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع اغلبهم بسنوات خبرة كبيرة.  
-هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم افراد العينة وهذا يؤدي الى رفع درجة الرضا لدى العاملين.

-نعود أسباب عدم الالتزام في المؤسسة الى مجموعة من العوامل أهمها الأسباب الاخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذلك الحوافز المادية التشجيعية بالنسبة لأفراد في المؤسسة، وتوضح مثل هذه العوامل جيدا العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.  
-وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة من شأنها تحسين الأداء الوظيفي، وتظهر هذه الثقافة من خلال قيم التعاون والاحترام والالتقان في العمل.

### ثانيا: الدراسات العربية

-الدراسة الأولى: دراسة جمال محمد كامل 2018 بعنوان (القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات) جامعة بورسعيد مصر<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (78) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبيانين لجمع البيانات.

- وأسفرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعا إلا أنه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط.

- كما بينت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

<sup>1</sup> حليلو نبيل ومرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء العاملين مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، العدد 23، مارس 2016، ص214.

<sup>2</sup> جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، مجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ببورسعيد، المجلد 2018، العدد12 (30 يونيو/ حزيران 2018)، ص198-ص297.



-الدراسة الثانية: دراسة حسام قرني أحمد2018 بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما اذا كانت هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = @$ ) في مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين راجعة لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الهيئة من عدمه، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظف من العاملين في الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية، واستعمل برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة .

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة والمناسبة داخل الهيئة، كلما انعكس ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده كمتغير مستقل، في الالتزام التنظيمي بأبعاده بوصفه متغيرا تابعا.

-دراسة الثالثة: دراسة عمر قيس جميل2016، بعنوان (الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده المتمثلة ب (الابداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة في إقليم الشمال وهي (جامعة البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق الاختبار لعينة قصدية مكونة من 150 موظفا يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 150 استبانة، وتم معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة (التعلم، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- لم يتبين وجود أثر دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة (الابداع، والتعاون)

<sup>1</sup>حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية – مصر، المجلد 38، العدد20 يونيو 2018، ص130.  
<sup>2</sup>عمر قيس جميل، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي مجلة جامعة الأنبار، الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد8، العدد16، 2016.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Dr- Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna (2020)

بعنوان: Degree Of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in The

<sup>1</sup>State of Kuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (504) معلما معلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيرا الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج: وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

الدراسة الثانية: دراسة Ali Taha، Sirkova، Ferencoova (2016)

بعنوان: <sup>2</sup>The Impact of Organizational Culture On Creativity and Innovation

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاد (بيئة العمل والسلامة المهنية، استعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، العلاقات بين الافراد في مكان العمل) والابتكار والابداع على أساس البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من الاستبيان الموزع على المؤسسات السلوفاكية. تكون مجتمع الدراسة من 184 مؤسسات سلوفاكية وتم أخذ عينة تتكون من 68 % مؤسسات متوسطة، 24 % مؤسسات صغيرة، 8 % مؤسسات كبيرة في مختلف القطاعات 11 % القطاع الفلاحي، 36 % القطاع التجاري، 53 % القطاع الصناعي. أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة، ووجد أن أقوى علاقات ارتباط كما يلي: بين بيئة العمل والسلامة المهنية، واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، العلاقات بين الأفراد في مكان العمل والابتكار والابداع.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة (الجدول رقم (1-1))

عنوان الدراسة	مدة ومكان الدراسة	عينة الدراسة	الأداة المستخدمة (المنهج المستخدم)	فرق بين الدراسة الحالية والسابقة
دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.	2019 بالمسيلة	30 اداري بمديرية الشباب والرياضة	أداة الاستبيان (المنهج الوصفي)	أجريت هذه الدراسة في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، في حين الدراسة الحالية اختصت في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين	2016 بالوادي	53 موظف من مؤسسة	أداة الاستبيان (المنهج الوصفي)	تتعلق هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام

<sup>1</sup> Dr- Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna( Degree of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in The State of Kuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement)2020 .

<sup>2</sup> Ferencoova، Sirkova، Ali Taha the Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation Journal Polish of Management studies Poland Voll4 No1 2016.

العاملين في حين الدراسة الحالية تتعلق بأثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية	(التحليلي)	سونلغاز بالوادي		
أجريت هذه الدراسة في دولة مصر في حين الدراسة الحالية أجريت في الجزائر	أداة الاستبيان (المنهج الوصفي التحليلي)	78 معلمة من رياض الأطفال بمحافظة البحيرة	2018 بورسعيد(مصر)	القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات
تتعلق الدراسة السابقة بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، في حين الدراسة الحالية تتعلق بأثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية	أداة الاستبيان (المنهج الوصفي التحليلي)	150 موظف من العاملين في الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية	2018 مصر	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات
أجريت هذه الدراسة في دولة الأردن 2016 في حين الدراسة الحالية أجريت بالجزائر 2023	منهج وصفي تحليلي	150 موظف يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة	2016 الأردن	الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي
في هذه الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان فقط في جمع البيانات الجانبي التطبيقي في حين الدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستبيان بالإضافة الى المقابلة.	المنهج الوصفي	504 معلمة ومعلماء لمدري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت	الكويت 2020	Degree Of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in The State of Kuwait from Teachers Viewpionit ways for its Improvement
أجريت هذه الدراسة في دولة بولندا 2016 بعينة تقدر 184 مؤسسة في حين الدراسة الحالية أجريت بالجزائر 2023 بعين قدرت ب 30 عامل.	الاستبيان	184 مؤسسة سلوفاكية	جامعة بريسوف بولندا 2016	The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation

المصدر: من اعداد الطالبين

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء واعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة.
- ضبط متغيرات الدراسة.
- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في اعداد المنهجية المتبعة.
- ساهمت بعض الدراسات في اعداد استمارة الاستبيان.
- الالمام بالنتائج المتحصل اليها من طرف هذه الدراسات مما مكن البحث بالانطلاق في الدراسة الحالة.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهومي القيادة الإبداعية، والثقافة التنظيمية واستنتجنا أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار مع بعضها البعض، مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين وترجمة معارفهم الى اختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل مشكلات بطرق إبداعية متفردة، أما الثقافة التنظيمية هي هوية المؤسسة التي من خلالها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية أو التميز بين المنظمات.

كما توصلنا الى أن هناك علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية وهذا على ضوء الدراسات السابقة، ومنه سنتناول في الفصل الموالي دراسة وتحليل هذه العلاقة.



**الفصل الثاني**  
**دراسة الميدانية**  
**أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة**  
**التنظيمية**  
**بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة**  
**التجارية**

**تمهيد:**

بعد دراستنا للجانب النظري لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية وكذا الدراسات السابقة التي تم التطرق في الفصل الأول، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إسقاط ما تم تناوله والتأكد من صحة الفرضيات وذلك من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة شركة الاسمنت عين توتة الوحدة التجارية توقرت. وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.**

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.**

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة**

**المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة**

**الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

**1- الوحدة التجارية للاسمنت لتوقرت، موقعها، أهدافها، أهميتها:**

تقع هذه المؤسسة بتوقرت، يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية، اما غربا تحدها مؤسسة النقل البري للحافلات، كما ان مساحتها تبلغ

16000 متر مربع، كما تستوعب يد عاملة تقدر ب 77 عامل تابعين للمؤسسة SCIMAT و 47 عامل (أعوان الحراسة والشحن والتفريغ) تابعين لمؤسسة ASS.

حيث تقوم الوحدة التجارية للإسمنت بعملية توظيف وبيع وتوزيع مادة الإسمنت عبر الولايات التالية

- ولاية المغير: المتمثلة بمركز بيع المغير ومركز بيع جامعة
- ولاية توقرت: المتمثلة بمركز توقرت، مركز بيع الحجيرة
- ولاية ورقلة: مركز بيع ورقلة، مركز بيع حاسي مسعود ومركز بيع البرمة
- ولاية إليزي: مركز بيع برج أعمر إدريس، مركز بيع عين أمناس، مركز بيع دبداب ومركز بيع إليزي
- ولاية جانت: مركز بيع برج الحواس، مركز بيع جانت

أما أهدافها تتمثل في:

- محاولة توفير مادة الاسمنت لكل المواطنين بالكميات والجودة اللازمين.
- محاولة التقليل من تكاليف الإنتاج.
- البحث عن أسواق جديدة.
- تحقيق الوضعية الاجتماعية الحسنة للعمال.
- المساهمة في توفير اليد العاملة.

تتمثل أهمية شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تكتسي هذه الوحدة أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية او الاجتماعية، فهي تلعب دورا هاما على المستوى الوطني ، اذ أنها تلبي جزءا كبيرا من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الاسمنت، فهي بالتالي تغطي جزء كبير من احتياجات الجنوب بالإضافة الى الدور الاقتصادي الذي تلعبه من حيث زيادة الدخل القومي وكذلك الدور الاجتماعي الذي تلعبه في النهضة والتطوير الحضاري من خلال التقليل من ظاهرة البطالة وكذا تحسين المستوى المعيشي.

## 2- الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت:

يعتبر الهيكل التنظيمي بصورة عامة عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤوليات والتي من خلالها يتم توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد بناء على المسؤوليات، فهذا الهيكل يوضح بصورة جلية أهم المسؤوليات تبعا للمصالح، وكذلك من خلاله يتم توزيع المهام بكل مصلحة. (انظر للملحق رقم 01) وعليه يمكن توضيح المصالح الموجودة في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

**1. مدير الوحدة:** يتضمن هذه المديرية على 3 مكاتب وهي:

\* **مكتب المدير:** وهو يكون في قمة الهرم، بحيث يسير ويراقب وإعطاء الأوامر الأخرى ويحدد الأهداف للمؤسسة وتحديد الاستراتيجية المناسبة للبقاء واستمرار.

\* **مكتب الأمانة العامة:** ويقوم هذا المكتب بربط علاقات العمال مع مدير الوحدة سواء كانت داخلية أو خارجية، والاحتفاظ بكل الأرشيف الخاصة بمصلحة وتسليم مختلف الرسائل القادمة الى مدير وتسليمها الى محاسب.

\* **مكتب الاعلام الآلي:** يكون هناك تدخل خاص بالنسبة أجهزة اعلام الآلي عند الحاجة ومتابعة التطورات البرامج الإعلامية للمؤسسة.

**2. مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة بتسيير شؤون العمال والملفات المتعلقة بالمستخدمين ومهامها:

- توظيف العمال واعداد الخاص بهم.
- اعداد أجور العمال.



- تقييم الخدمات الخاصة بالعمال والاتصال المباشر مع العمال.
3. **مصلحة التجارة:** ان هذه المصلحة لها أهمية بالغة ودور كبير في المؤسسة وهي الركيزة الأساسية حيث تقوم بعملية التسويق واستقبال وتوجيه الزبائن وتلبية مطالبهم، وتقوم بتوزيع المنتجات على مراكز البيع، ولديها عدة فروع نذكر منها:
- (مصلحة برمجة الزبائن، فرع ارسال، موقع الارسال، فرع الفوترة، صراف....)
4. **مصلحة النقل:** وفيها يتم نقل بضاعة من مكان التموين وتسليمها الى مكان الزبون، كما لها علاقة مع مؤسسة النقل بالسكة الحديدية ومؤسسة النقل البري والبحري.
5. **مصلحة الصيانة:** ويتم فيها تصليح آلات الاسمنت وأجهزة المصنع.
6. **مصلحة التموين والوسائل العامة:** ويتم فيها
- استقبال السلع وتخزينها.
- تسيير العتاد واللوازم وتوفير لوازم العمل.
- مراقبة دخول وخروج السلع من المخازن.
7. **مصلحة المالية والحاسبة:** تقوم بعمليات التسيير المالي دراسته الميزانية ومراقبة حركات دخول وخروج أموال المؤسسة.
- وللاطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت (أنظر الملحق رقم 01)

### الفرع الثاني: منهجية الدراسة وطبيعة المتغيرات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت حيث قمنا بتوزيع 30 نسخة من الاستبيان، فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 29 منها 28 نسخة قابلة للتحليل ومنها 2 ملغاة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (2-2) : وضح حالة الاستثمارات الموزعة.

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة	البيانات العدد
30	29	01	28	

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثانياً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحديد أثر القيادة الإبداعية على تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الشق النظري للدراسة.

أما في الجانب الميداني فقد استخدمنا المنهج التحليلي لأنه يتوافق مع طبيعة الموضوع والذي يتضمن إسقاطاً ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة مستخدمين في ذلك أدوات المقابلة وقوائم الاستقصاء من أجل استخلاص النتائج وتحليلها، حيث تم جمع البيانات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيصها من خلال إخضاعها لأدوات إحصائية تساعدنا في الوصول إلى النتائج والأهداف.

### ثالثاً: حدود الدراسة.

1- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الزمانية في المؤسسة خلال الفترة الممتدة من فترة التربص وفقا للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: بتاريخ 2023/03/21 الى 2023/03/30 القيام بزيارة استطلاعية إلى المؤسسة بغية التعرف على الهيكل العام وأهداف ونشاط للمؤسسة وأقسامها وكانت هذا عبارة عن ملاحظة لسير المؤسسة والحصول على وثائق تعني المؤسسة.

المرحلة الثانية: وتمتد من 2023/04/01 إلى غاية 2023/04/09 وقمنا فيها بتوزيع وجمع الاستبيان.

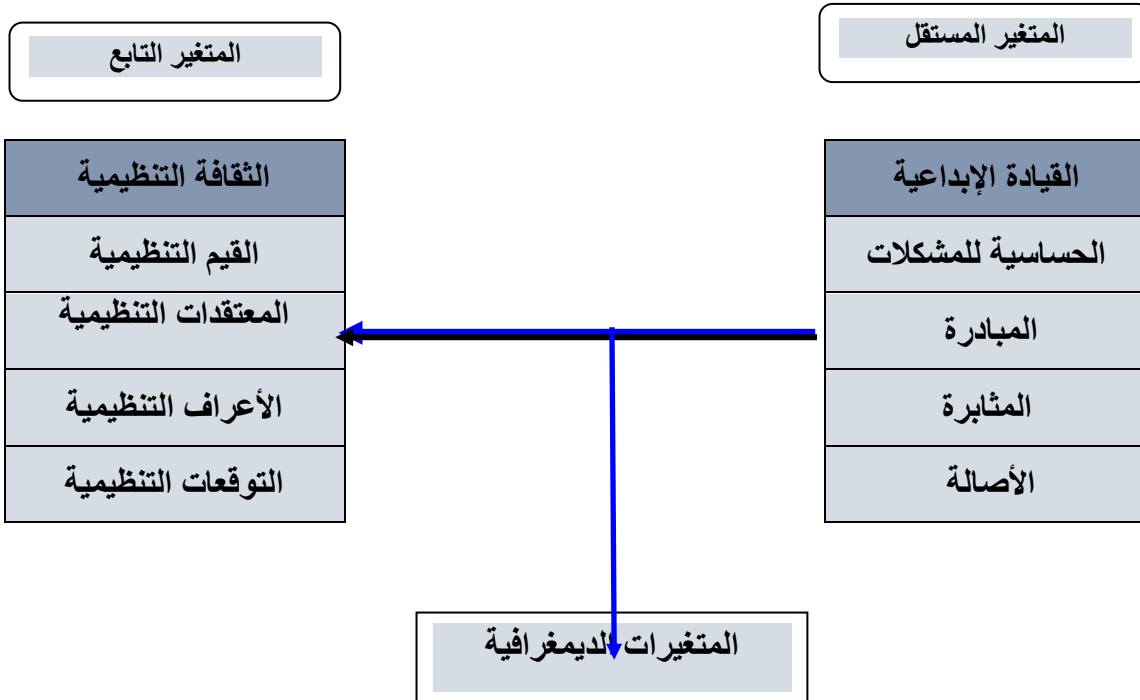
2- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.

### رابعا: طبيعة المتغيرات

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في أثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، والذي يتكون متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية؛
- المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالبين

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الاحصائي الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا/ طريقة والأدوات المستعملة:  
-الأدوات المستعملة :

بما ان قمنا بدراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت فأدوات البحث العلمي التي تستوجب الدراسة الميدانية هي الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

- **ملاحظة:** وتعتبر من الأدوات المهمة في جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وتعرف على أنها: طريقة لجمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عنه مباشرة، وتعتبر هذه الطريقة أفضل من أسلوب توجيه الأسئلة بشكل مباشر.<sup>1</sup>
  - تواجد الدائم لأعوان الحراسة مع ارتداء اللباس المهني الذي يحمل اسم (ASS).
  - التنظيم الجيد والمحكم في ورشة العمل من خلال التعامل مع الزبائن.
  - هناك اجتماعات يومية لمدة نصف ساعة بين مدير الوحدة ورؤساء المصالح.
  - تواجد العمال الدائم في أماكن عملهم.
  - هناك تواصل دائم بين المصالح من خلال توفر وسائل الاعلام والتكنولوجيات الحديثة بالمؤسسة.
- **المقابلة:**

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا حيث يذهب الباحث وفقا لهذه الطريقة الى المستجيب ويحاول أن يحصل منه على المعلومات.

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>2</sup> ولقد قمنا بمقابلة مصلحة المستخدمين، على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتبلورت الأسئلة حول أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

**الجدول (2.3): نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت:**

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	هل توجد دراسات سابقة متعلقة بدراستنا الحالية؟	موجودة.
02	هل هناك تعديلات في الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية نتيجة تغيير السياسة الاستراتيجية للمؤسسة الأم؟	هناك تعديلات بالنظر الى تطور استراتيجيات الشركة وتحدياتها.
03	هل تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية على كل أنشطة المصلحة؟	هناك رقابة مفروضة يفرضها نظام التسيير المتكامل (جودة، نوعية...)
04	هل تساهم في تصحيح الخلل في نظام الرقابة الداخلية؟	مساهمة في تصويب الخطأ والتحسين المستمر.

<sup>1</sup> فريد كمال أبو زينة وآخرون: **مناهج البحث العلمي، الإحصاء في البحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص41.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، **الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والأطروحات)**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص9.

05	في حالة تجديد السياسة الاستراتيجية للمؤسسة هل تلجأ الإدارة الى تغيير الوضعية الحالية للعمال من خلال التوظيف أو اللجوء التكوين الداخلي؟	تلجأ الإدارة لذلك سنويا نظرا لما تفرضه التطورات التكنولوجية ووضع السوق الحديثة.
----	--	---

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

الجدول (2.4): نتائج المقابلة مع رئيس المصلحة المحاسبة والمالية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة  
الوحدة التجارية توقرت

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	هل هناك توزيع وتقسيم للعمل في المصلحة؟	توزع المهام على حسب المناصب المتاحة في المصلحة.
02	هل هناك تعاون وتنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى؟	بالطبع هناك عمل جماعي بين الفروع التابعة للمصلحة مع التنسيق برئيس المصلحة.
03	هل تساهم في وضع الإجراءات التنظيمية والمبادئ والقوانين المعمول بها في المؤسسة؟	بالنسبة للإجراءات والقواعد التنظيمية توضع على مستوى المؤسسة الأم بالتنسيق مع مدير الوحدة التجارية توقرت.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

● الاستبيان: وهو أحد أدوات البحث، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث والذي تم بناءه بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إذ قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين هما كالتالي:

- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء المعلومات العامة للموضوع المتمثلة في متغيرات: الجنس، السن، الوضعية المهنية، الوظيفة، الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: يتضمن محوري الدراسة
- المحور الأول: القيادة الإبداعية ويتضمن أربعة أبعاد، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.5): أسئلة أبعاد المحور الأول

عدد الأسئلة	الأبعاد	المحور
04	الحساسية للمشكلات،	القيادة الإبداعية
04	المبادرة،	
04	المنابرة،	
04	الأصالة؛	

المصدر: من إعداد الطالبين وفق الاستبيان

- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ويتضمن أربعة أبعاد، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.6): أسئلة أبعاد المحور الثاني

عدد الأسئلة	الأبعاد	المحور
04	القيم التنظيمية؛	الثقافة التنظيمية
04	المعتقدات التنظيمية؛	

04	الأعراف التنظيمية؛
04	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين وفق الاستبيان

### الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.

**أولاً: مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي.** تم استخدام كل من مقاييس النزعة المركزية (مقاييس الموقع، المتوسطات) فهي تعبر عن القيمة النموذجية الممثلة لمجموعة من البيانات والتي تميل إلى الوقوع في المركز، وتكمن أهميتها في حالة المقارنة بين التوزيعات المختلفة للبيانات ومقاييس التشتت التي يعتمد عليها لوصف ومقارنة البيانات، فهي مقاييس عديدة تستخدم لقياس درجة تجانس أو تشتت مفردات البيانات عن بعضها البعض، والمقاييس المعتمدة في دراستنا تتمثل في التالي:

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** حيث سيتم من خلالها تنظيم وتلخيص وعرض بيانات الدراسة بأشكال بيانية ونسب مئوية معبرة بهدف سهولة قراءتها، مقارنتها وتحليلها، حيث استخدمنا الأعمدة التكرارية والدوائر النسبية.
- **المتوسط الحسابي:** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية المستخدمة إحصائياً أو في الحياة العملية، ويعبر الوسط الحسابي عن القيمة التي تتجمع حولها مجموعة من القيم.
- **الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري الأكثر شيوعاً في عمليات التحليل الإحصائي، فهو الجذر التربيعي للتباين -متوسط مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي -

### ثانياً: معاملات التحليل الإحصائي وتم استخدام كل من:

- **اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ:** يعتبر ثبات الدرجات مصدراً مهماً للأدلة التي يقدمها الباحث على صدق الاستدلال بدرجات الاختبار، وسنعمد في هذه الدراسة على معامل ألفا أكثر الطرق استخداماً على نطاق واسع وبشكل متكرر لحساب الثبات في العلوم الاجتماعية.
- **معامل الارتباط:** الارتباط وسيلة للاستدلال على قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أي أنه مقياس للدرجة التي تتغير فيها قيم المتغير بأسلوب منتظم فهو مؤشر كمي لتحديد درجة الاعتماد على متغير أو أكثر في التنبؤ بقيم متغير آخر، قد يكون الارتباط طردياً أو عكسياً وتتراوح قيمة معامل الارتباط هي قيمة عددية نسبية تنحصر بين +1 و -1، وقد اعتمدنا في الدراسة على معامل الارتباط بيرسون
- **تحليل الانحدار:** هو تحليل يمكننا من إيجاد معادلة رياضية تربط بين متغير تابع ومتغير أو متغيرات مستقلة، هذا النموذج يجعلنا قادرين على فهم طبيعة العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فعلاً وعلى توقع تأثير تغير أي متغير من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واستخدمنا في هذه الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة كل على حدا على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- واختبار T لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً- صدق الاستبيان:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان للتأكد من صحة وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال المحكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للإجراءات اللازمة للتحقق من صدق والثبات. (أنظر الملحق رقم 03)

## ثانياً – ثبات الاستبيان.

للتأكد من ثبات الاستبيان والذي يعني أنه إذا وزع الاستبيان وتم إعادة توزيعه مرة ثانية سوف يعطينا نفس النتائج في نفس الظروف، ومن بين المقاييس التي يتم استخدامها في ذلك معامل ألفا كرونباخ.

**1. معامل ألفا كرونباخ:** معامل ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الإحصائية مثل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة.

وقد جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ لدراستنا كالتالي:

### الجدول رقم (2.7): معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	
,950	04	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
,963	04	البعد الثاني: المبادرة
,951	04	البعد الثالث: المثابرة
,955	04	البعد الرابع: الأصالة
,949	20	المحور الأول: القيادة الإبداعية
,954	04	البعد الأول: القيم التنظيمية
,951	04	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
,954	04	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
,954	04	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
,948	20	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
,954	28	معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحاور

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل هي 28 استبياناً من أصل 30 استبياناً، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ لإجمالي محاور الاستبيان بـ 0,95 وهو معدل مرتفع، وهذا وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول القيادة الإبداعية 0,94، وبالنسبة لأبعاده فقد تراوحت بين 0,950 و0,963، وللمحور الثاني الثقافة التنظيمية 0,948، ولأبعاد هذا المحور فقد تراوحت بين 0,951 و0,954.

وتجدر الإشارة أنه لكي يكون قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً عند المجال (0.60-1) علماً أن قيم المعامل تكون بين القيمتين (0-1)، وهو ما يفسر أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة،

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها، وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المستجوبين، تم تحديد مجموعة من الأبعاد تتمثل في: الجنس السن، الوضعية المهنية، الوظيفة، الخبرة المهنية.

1. متغير الجنس: وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2.8): التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس**

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	13	46,4%
أنثى	15	53,6%
المجموع	28	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يظهر الجدول التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الجنس؛ حيث تعد نسبة الإناث الأعلى بمعدل 53,6% بمجموع 15 فرداً، بالمقابل بلغ عدد الذكور للعينة المستجوبة 13 فرداً بنسبة 46,46%، ويمكن تفسير النتيجة المحصل عليها أنه في الفترة الأخير أصبح عدد الإناث بشكل عام متزايداً عن عدد الرجال وكذا زيادة عدد الناجحين منهن في التعليم واقبالهن على العمل الإداري بشكل والذي يعتبر نوعاً ما غير شاق.

متغير السن:

**الجدول رقم (2.9): التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير السن**

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	3,6%
من 30- 40 سنة	13	46,4%
من 40- 50 سنة	14	50,0%
المجموع	28	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المستجوبة من الفئة التي أعمارها بين 40 و50 سنة بعدد 14 فرداً بنسبة 50% أي نصف العينة، أما الفئة التي أعمارهم بين 30 و40 سنة فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 46,4% وفي الأخير فرد واحد من الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. حيث هذه الفئات تعتبر من الشريحة الشبابية التي تمتاز بالإنتاجية العالية، مع امتلاكها لقدرات إبداعية من ناحية التطوير والابتكار مما يعطي للشركة فرصة لتحقيق النمو والتطور.

2. متغير الوضعية المهنية:

**الجدول رقم (2.10): التوزيع الإحصائي للعينة حسب متغير الوضعية المهنية**

المتغير	التكرار	النسبة
عامل دائم	27	96,4%
عامل مؤقت	1	3,6%
المجموع	28	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

بالنسبة لمتغير الوضعية المهنية في شركة الاسمنت وحدة توقرت فلدنا فنتين حيث أغلب افراد العينة المستجوبون عمال دائمون بعدد 27 أي بنسبة 96,4%، وعامل مؤقت واحد، وهذا يساعد في عملية التحليل كون متغيرات الدراسة تتطلب عينة لها معرفة جيدة بالمؤسسة. وكون اغلب العينة من ذوي الاطارات فهذا يعنى انهم ذو كفاءة علمية عالية، حيث لديهم القدرة على العمل في مختلف الظروف حسب المهام الموكلة إليهم فيتمون الاعمال بالطرق الاقل تكلفة واكل جهد والتي تحقق هدف المؤسسة.

3. متغير الوظيفة:

### الجدول رقم (2.11): التوزيع الإحصائي للعيينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	التكرار	النسبة
عون تحكم	1	3,6
عون مهارة	5	17,9
إطار	21	75,0
أخرى	1	3,6
المجموع	28	%100,0

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة المستجوبة وفق متغير الوظيفة في شركة الاسمنت وحدة توقرت، حيث يلاحظ أن اغلب أفراد العينة من فئة إطار بعدد 21 فرد بنسبة 75 %، تليها 5 موظفين عون مهارة بنسبة 17,9 %، وفي الأخير لدينا عون تحكم بنسبة 3,6 %، وأخرى لم يتم تحديدها بنفس النسبة.

#### 4. متغير الخبرة المهنية:

### الجدول رقم (2.12): التوزيع الإحصائي للعيينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	3	%10,7
من 10 - 20 سنة	15	%53,6
20 سنة فأكثر	10	%35,7
المجموع	28	%100,0

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة المستجوبة حول الخبرة المهنية، حيث اغلب أفراد العينة المستجوبون ذو خبرة من 10 سنوات وأكثر، وهذا يساعدنا في دراسة المتغيرات بدقة حيث نسبة 53,6 % من الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات إلى 20 سنة، تليها 10 أفراد لديهم خبرة من 20 سنة فأكثر بنسبة 35,7 % وفي الأخير الذين يمتلكون خبرة اقر من 10 سنوات بعدد 3 أفراد بنسبة 10,7 %

## المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

### الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

#### 1. الطريقة المستخدمة في القياس.

بهدف جمع البيانات، استخدمنا في هذه الدراسة أداة الاستبيان وزعت على العينة المستهدفة بالدراسة وشملت مجموعة أسئلة موزعة حسب أبعاد الدراسة، حيث كانت هذه الأسئلة أسئلة مغلقة وفق لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق). ومن أجل تحديد اتجاه فقرات الأداة والمتوسط المرجح للأراء المستجوبين وزعت الأوزان والمتوسطات كالتالي:

#### 2. حساب المتوسط المرجح:

حدد طول المجال بالعلاقة = أكبر وزن - أقل وزن / أكبر وزن ←  $0.66 = 3(1-3)$

الجدول رقم (2.13): المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي



معامل ليكارت الثلاثي	مجال المتوسط المرجح	توجه آراء العينة
3	3-2,34	مرتفع
2	2,33-1,76	متوسط
1	1,66-1	منخفض

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت.

لمناقشة الفرضية الأولى، وقياس مستوى توفر أبعاد القيادة الإبداعية لدى شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت، ستعتمد على دراسة المتغيرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط المرجح بهدف معرفة توجه آراء العينة والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي وقد جاءت النتائج كالتالي والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول القيادة الإبداعية

المحور الأول	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوى
لقيادة المؤسسة رسالة ورؤية واضحة.	2,82	,226	01	مرتفع
يتنبأ القائد بالمشكلات قبل وقوعها.	2,54	,332	04	مرتفع
يهتم القائد بمشاعر الآخر ينفي المواقف المختلفة.	2,25	,639	05	متوسط
تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل.	2,68	,300	02	مرتفع
تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على إدارة المخاطر.	2,57	,328	03	مرتفع
<b>البعد الأول: الحساسية للمشكلات</b>	<b>2,5714</b>	<b>,165</b>		مرتفع
تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة.	2,75	,269	01	مرتفع
تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين.	2,50	,556	04	مرتفع
تقدم المنظمة فرص جديده للتقدم والترقي في العمل.	2,32	,745	05	متوسط
تمارس القيادة جميع أعمالها ومهامها بمبادرات شخصية.	2,61	,321	02	مرتفع
تقدم قيادة المنظمة حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها.	2,57	,476	03	مرتفع
<b>البعد الثاني: المبادرة</b>	<b>2,5500</b>	<b>,375</b>		مرتفع
يقدم القائد أفكار جديدة في العمل.	2,50	,704	05	مرتفع
يعطي القائد وقتاً كافياً لدراسة الأفكار المبتكرة.	2,89	,099	01	مرتفع
يتميز أسلوب القائد بالرشادة عند مواجهة المواقف الصعبة.	2,71	,286	04	مرتفع
ينصت القائد دائماً وبشكل جيد لأفكار المرؤوسين.	2,79	,249	03	مرتفع
يستمد قادة المؤسسة تأثيرهم على الموظفين من خلال ميلهم للأعمال التي فيها صعوبات والعمل للوصول إلى حلول مبتكرة لمشكلاتهم.	2,82	,226	02	مرتفع
<b>البعد الثالث: المثابرة</b>	<b>2,7429</b>	<b>,142</b>		مرتفع
تبادر القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة.	2,86	,201	01	مرتفع
تشجع قيادة المنظمة على تطبيق الأفكار الجديدة.	2,79	,249	02	مرتفع
تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حلال مشكلات بأساليب جديدة.	2,50	,333	05	مرتفع
تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	2,71	,286	04	مرتفع
تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال.	2,75	,269	03	مرتفع
<b>البعد الرابع: الأصالة</b>	<b>2,7214</b>	<b>,200</b>		مرتفع
<b>المحور الأول: القيادة الإبداعية</b>	<b>2,6464</b>	<b>,162</b>		مرتفع

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط المرجح للمحور الأول القيادة الإبداعية بلغ 2,64 بانحراف معياري 0,16 بمستوى مرتفع.

فتشير نتائج البعد الأول الحساسية للمشكلات بمتوسط 2,57 وانحراف 0,16 بتوجه عام موافق، وكانت عباراتها بالترتيب التالي " لقيادة المؤسسة رسالة ورؤية واضحة" بمتوسط 2,82 وانحراف 0,22 والذي يفسر أن لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة وكل العاملين لديهم معرفة واضحة بها، تليها "

تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل" بمتوسط 2,68 وانحراف 0,30 أي حيث يعد تعدد المشكلات التي تواجه المؤسسة واختلاف مصادرها الداخلي والخارجي يؤثر في مدى سيطرتها عليها ، والترتيب الثالث عبارة " تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على إدارة المخاطر" بمتوسط 2,57 وانحراف 0,32، أما رابعا "يتنبأ القائد بالمشكلات قبل وقوعها" بمتوسط 2,54 وانحراف 0,33 وهذا حسب مصدرها فيوجد بعض المشكلات التي تكون ضمن نطاق سيطرة المؤسسة فهذه يمكن للقائد من تحديد الاستجابة السريعة لها أما الباقي فيصعب السيطرة عليها لأنها خارج نطاق المؤسسة فتتعامل قائد الشركة وفق استراتيجيات معينة ، وفي الأخير عبارة "يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة" بمتوسط 2,25 وانحراف 0,63 وهي العبارة الوحيدة التي جاءت بمستوى متوسط فتباين آراء العينة حول هذه العبارة يرجع لصعوبة إرضاء جميع الأطراف في المؤسسة وهذا راجع للطبيعة البشرية.

أما بعد المبادرة فقد بلغ متوسط حسابها المرجح 2,55 بانحراف معياري 0,37 ، وهي بمستوى مرتفع وقد جاءت جميع عباراتها بنفس المستوى، فبترتيب الأول "تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة" بمتوسط 2,75 وانحراف معياري 0,26 وهو ما يمكن الموظفين من الإبداع، تليها "تمارس القيادة جميع أعمالها ومهامها بمبادرات شخصية" بمتوسط 2,61 وانحراف 0,32 ويفسر هذا أن الشركة تشجع الموظفين على المبادرات في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، أما ثالثا تقدم قيادة المنظمة حولا مبتكرة للمشكلات التي تواجهها" فقد قدر متوسطها بـ 2,57 وانحراف 0,45، ورابعا "تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين" بمتوسط 2,50 وانحراف 0,55 وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم فرصا للتقدم والترقي في العمل من خلال تشجيع المبادرات الشخصية لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة ، وأخيرا "تقدم المنظمة فرصا جديدة للتقدم والترقي في العمل" بمتوسط 2,32 .

أما البعد الثالث المتعلق بالمثابرة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,74 وانحراف 0,14 بمستوى مرتفع وهذا يدل على وجود موافقة لدى الموظفين توفر مستوى المثابرة في المؤسسة بمستوى مرتفع، وقد جاءت عبارة "يعطي القائد وقتا كافيا لدراسة الأفكار المبتكرة" بمتوسط 89,2 وانحراف 0,09 وهذا يدل على مدى اهتمام الإدارة بأفكار التي تساعد تطوير العمل وتشجيع العمال، تليها "يستمد قادة المؤسسة تأثيرهم على الموظفين من خلال ميلهم للأعمال التي فيها صعوبات والعمل للوصول الى حلول مبتكرة لمشكلاتهم" بمتوسط 2,82 وانحراف 0,226 ، وتليها "ينصت القائد دائما وبشكل جيد لأفكار المرؤوسين" بمتوسط 2,79 وانحراف 0,24 وهذه من سمات القائد، وتليها "يتميز أسلوب القائد بالرشادة عند مواجهة المواقف الصعبة" بمتوسط 2,71 وانحراف 0,28 ، وأخيرا " يقدم القائد أفكار جديدة في العمل" بمتوسط 2,50 وانحراف 0,70.

وفي الأخير بعد الأصالة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2,72 وانحراف 0,200 بمستوى مرتفع وقد جاءت عبارة "تبادر القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة" بمتوسط 2,86 وانحراف 0,20 ، وتليها "تشجع قيادة المنظمة على تطبيق الأفكار الجديدة" بمتوسط 2,79 وانحراف 0,24 وهذا يما يشجع العمال على الإبداع ، "تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال" بمتوسط 2,75 وانحراف 0,26 يعني هذا أن المؤسسة تواكب التطور الحاصل في بيئتها التكنولوجية ، ثم عبارة "تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد" بمتوسط 2,71 وانحراف 0,28 وهو ما يشجع التعاون بين الموظفين، وأخيرا " تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة" بمتوسط 2,50 وانحراف 0,33.

#### الجدول رقم (2.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول القيادة الإبداعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
---------	-----------------	-------------------	---------	-------

مرتفع	03	,165	2,5714	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
مرتفع	04	,375	2,5500	البعد الثاني: المبادرة
مرتفع	01	,142	2,7429	البعد الثالث: المثابرة
مرتفع	02	,200	2,7214	البعد الرابع: الإصالة
مرتفع		,162	2,6464	المحور الأول: القيادة الإبداعية

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أبعاد محور القيادة الإبداعية بالشركة عين التوتة وحدة توقرت كانت بالمستوى المرتفع فقد بلغ المتوسط العام للمحور 2,64 وانحراف 0,16.

فقد جاء بعد المثابرة بالترتيب الأول وهذا يفسر اهتمام وتقبل القائد للمثابرة داخل الشركة ما يشجع العمال على تقديم أفكار إبداعية جديدة تحقق لها الأصالة في العمل ما يجعلها متفردة من ناحية الإدارية أو في منتجاتها لهذا فان بعد الأصالة كان بالترتيب الثاني، أما مدى تقبل الإدارة لحساسية المشكلات فقد جاءت بالترتيب الثالث، وتليها بعد المبادرة.

ويتبين من خلال دراسة إجابات أفراد العينة المستجوبة أنه يوجد مستوى مقبول حول توفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل الشركة بأبعادها المدروسة.

**الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت.**

الجدول رقم (2.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الثقافة التنظيمية

المستوى	الترتيب	الانحراف	المتوسط الحسابي المرجح	المحور الثاني
مرتفع	02	,321	2,61	يعمل القائد على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء
متوسط	04	,226	2,18	يعمل القائد على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين
مرتفع	02	,321	2,61	يهتم القائد بتطوير الموظفين إدارياً ومهنياً
مرتفع	03	,702	2,46	يشرف القائد على حل المشكلات التي تواجه الموظفين بنفسه
مرتفع	01	,201	2,86	يلتزم القائد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
مرتفع		,160	2,5429	البعد الأول: القيم التنظيمية
مرتفع	01	,226	2,82	يفوض القائد بعض صلاحياته للموظفين
مرتفع	03	,312	2,64	يشجع القائد على مشاركة الموظفين في حل المشكلات الناجمة عن العمل
مرتفع	02	,269	2,75	يفصل القائد بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين
مرتفع	04	,321	2,39	يتبنى القائد سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال
متوسط	05	,967	2,18	يقوم القائد بترقية الموظفين بحسب انجازاتهم في العمل
متوسط		,226	2,5571	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
مرتفع	04	,702	2,46	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
مرتفع	02	,226	2,82	يقوم القائد بتذكير الموظفين بضرورة احترام الأعراف والعادات والتقاليد السائدة بالمنظمة
مرتفع	03	,269	2,75	يشارك القائد الموظفين مناسباتهم الاجتماعية
مرتفع	01	,173	2,89	يجتمع القائد بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل

مرتفع	03	,269	2,75	يقوم القائد عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية
مرتفع		,202	2,7357	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
مرتفع	01	,226	2,82	يقوم القائد بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين
مرتفع	03	,698	2,43	يقوم القائد بآتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين
مرتفع	02	,556	2,50	يستخدم القائد أسلوب التحفيز لتسيير العمل بالشكل المطلوب
مرتفع	04	,312	2,36	يقوم القائد بتنمية روح العمل الجماعي المنظم
متوسط	05	,571	2,14	يقوم المسؤول بشرح الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة للموظفين لضمان الأداء الجيد لها
مرتفع		,301	2,4500	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
مرتفع		,175	2,5714	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

#### المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات V25 SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية قدر بـ 2,57 وانحراف 0,17 بمستوى مرتفع، هذا يدل على أن توفر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة مرتفع، ونلاحظ نتائج تحليل أبعاده في التالي:

بعد القيم التنظيمية، بلغ متوسطه الحسابي 2,54 وانحراف 0,16 بمستوى مرتفع لأغلب عباراته فقد جاءت العبارة "يلتزم القائد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها" ما يدل على أن الالتزام الموظفين بالنظام الداخلي للشركة ما يحقق الصرامة ويحافظ على مستوى الأعمال ، تليها عبارتين بالترتيب الثاني هما "يعمل القائد على مشاركة الموظفين في وضع ومقترحات لتطوير الاداء" يهتم القائد بتطوير الموظفين إداريا ومهنيا" بمتوسط 2,62 وانحراف 0,321 ، تليها "يشرف القائد على حل المشكلات التي تواجه الموظفين بنفسه" بمتوسط 2,46 وانحراف 0,70 ، وفي الأخير عبارة "يعمل القائد على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين"

البعد الثاني المعتقدات التنظيمية فقد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط 2,55 وانحراف 0,22 ، وهو ما يدل على تقبل العينة المستجوبة للقيم التنظيمية في المؤسسة ، وقد جاءت العبارات بالترتيب التالي: "يفوض القائد بعض صلاحياته للموظفين" بمتوسط 2,82 وانحراف 0,2 ، تليها "يفصل القائد بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين" بمتوسط 0,26 ، ثم "يشجع القائد على مشاركة الموظفين في حل المشكلات الناجمة عن العمل" بمتوسط 2,6 وانحراف 0,31 ، وعبارة "يتبنى القائد سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال" بمتوسط 2,39 وانحراف 0,32 ، كل هذه العبارات جاءت بمستوى مرتفع حيث يدل هذا على اهتمام قيادة المؤسسة بتحقيق أهداف المؤسسة بمشاركة العاملين ابتداء من تفويض السلطة إلى تشجيعهم على اتخاذ القرارات التي تساعد في تطوير العمل في الوقت، أما العبارة الأخيرة فقد جاءت بمستوى متوسط

الأعراف التنظيمية في المؤسسة جاءت بمستوى مرتفع فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,73 وانحراف 0,20 ، أما أغلب عبارات هذا البعد فهي بنفس المستوى مرتفع-وهذا يعني أن المؤسسة تعترف بالأعراف التنظيمية داخل المؤسسة.

فقائد المؤسسة يعقد اجتماعات دورية تساهم في إشراك الموظفين في عملية القيادة لهذا فان العبارة "يقوم القائد عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية" كانت بالترتيب الاول بمتوسط 2,89 وانحراف 0,26، تليها "يقوم القائد بتذكير الموظفين بضرورة احترام الأعراف والعادات والتقاليد السائدة بالمنظمة" بمتوسط 2,82 وهذا يدل على انه يوجد توافق واحترام للعادات والتقاليد التي تتميز بها المنطقة ما يزيد من التعاون ويقلل الاختلافات في الشركة، وتلتها عبارة "يشارك القائد الموظفين مناسباتهم الاجتماعية" وعبارة "يقوم القائد عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية" بمتوسط 2,75 وانحراف 0,26 وهذا ناتج عن

احتراف الثقافات داخل المؤسسة، وتليها "الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين" بمتوسط 2,4 وانحراف 0,70 ،

بالنسبة للتوقعات التنظيمية في المؤسسة فيلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 2,45 وانحراف 0,30 بمستوى مرتفع، وهو ما يلاحظ في جميع عبارات هذا البعد ما عدا عبارة "يقوم المسؤول بشرح الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة للموظفين لضمان الاداء الجيد لها" بمستوى متوسط، وهذا قد يؤثر على تحديد المهام وتداخلها في المؤسسة، أما باقي العبارات فجميعها بمستوى مرتفع، حيث تعكس آراء العينة التي تشعر بأن الشركة تتقبل التوقعات التنظيمية بما يخص الأمان الوظيفي في المؤسسة بكامل جوانبه.

**الجدول رقم (2.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الثقافة التنظيمية**

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه آراء العينة
البعد الأول: القيم التنظيمية	2,5429	,160	03	موافق
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	2,5571	,226	02	موافق
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	2,7357	,202	01	موافق
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	2,4500	,301	04	موافق
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	2,5714	,175		موافق

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني الثقافة التنظيمية في الشركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت بمتوسط 2,57 وانحراف 0,17 ، حيث جاءت جميع عباراته بمستوى مرتفع وقد جاء البعد الأعراف التنظيمية بالترتيب الاول وهذا ما يدل على أن الأعراف السائدة في الشركة تساعد على رفع كفاءة العمل، تليها المعتقدات التنظيمية ، ثم القيم التنظيمية بالترتيب الثالث وأخيرا التوقعات التنظيمية. وهذا يبين أن إجابات أفراد العينة المستجوبة توافق على أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة بأبعادها مقبولة داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

\*الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq (0.05)$  بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت.

يوضح الجدول الموالي العلاقة الارتباطية حسب معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation بين متغيرات الدراسة

**الجدول رقم (18) العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة**

الارتباط		المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
البعد الأول: الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط بيرسون	,844**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
البعد الثاني: المبادرة	معامل الارتباط بيرسون	,582**
	مستوى المعنوية	,001
	المجموع	28
البعد الثالث: المثابرة	معامل الارتباط بيرسون	,750**
	مستوى المعنوية	,000

	المجموع	28
البعد الرابع: الاصاله	معامل الارتباط بيرسون	,712**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
المحور الأول: القيادة الإبداعية	معامل الارتباط بيرسون	,806**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
البعد الأول: القيم التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	,915**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	,975**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	,888**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	,815**
	مستوى المعنوية	,000
	المجموع	28
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

#### المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يلاحظ من خلال الجدول العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وأبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير تابع حيث بلغت العلاقة 0,806 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى 0,05 وهي علاقة موجبة وقوية وذات دلالة احصائية.

ويلاحظ أن أقوى علاقة مع المتغير التابع الثقافة التنظيمية كانت مع بعد الحساسية للمشكلات حيث بلغت 84,4 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

\*الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq (0.05)$  لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت.

#### ثانياً: تحليل الانحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى

وسنستخدم من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى دلالة 0,05 حيث الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع كمتغيرات مستقلة، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (19): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R <sup>2</sup>	معامل التعديل R <sup>2</sup>	الخطأ في التقدير
01	,806 <sup>a</sup>	,650	,637	,25249

المتغير المستقل: القيادة الإبداعية

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول السابق الذي يوضح معامل الارتباط الخطي بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع بلغ 80,6 أي هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع قدرت بـ 65% بمعنى أن 65% من التغير الحاصل في الثقافة التنظيمية يعود للقيادة الإبداعية والنسب المتبقية لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول رقم (20): نتائج تباين خط الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA <sup>a</sup>						
مستوى الدلالة	قيمة تحليل تباين خط الانحدار	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع المربعات	النموذج	
,000 <sup>b</sup>	48,307	3,080	1	3,080	مجموع مربعات الانحدار	01
		,064	26	1,658	البواقي	
			27	4,737	مجموع المربعات الكلي	

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية  
المتغير المستقل: القيادة الإبداعية

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

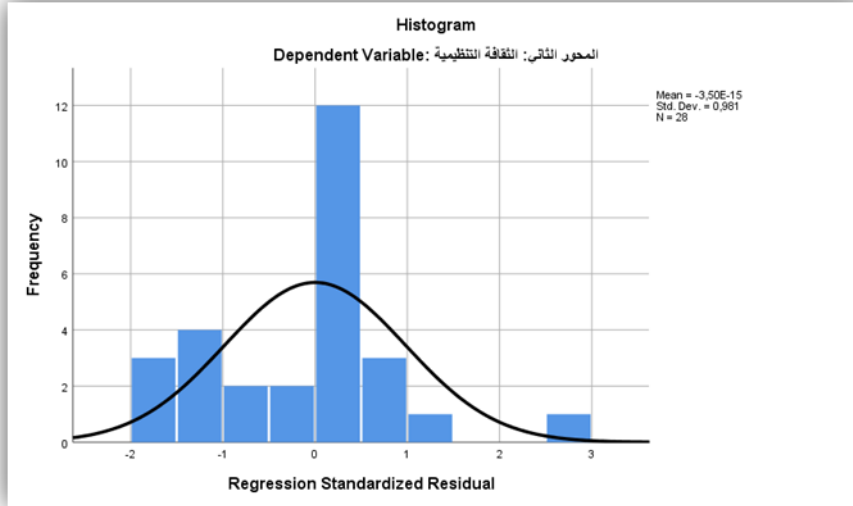
من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,080 ومجموع مربعات البواقي 1,65 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4,73؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 26.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 3,08 ومعدل مربعات البواقي 0,64؛
- ✓ قيمة تحليل تباين لخط الانحدار هو 48,30؛
- ✓ مستوى الدلالة 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

والشكل التالي يوضح ذلك وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج، كونها تتوزع توزيع طبيعي.

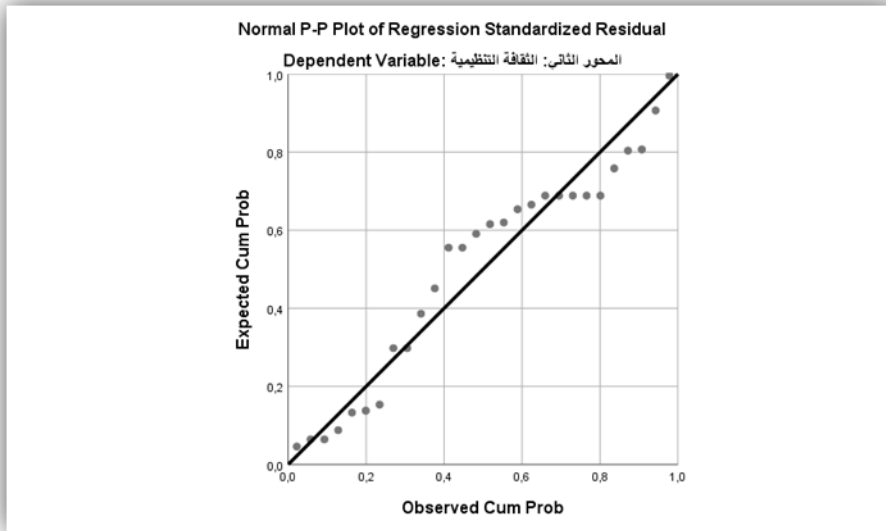
الشكل رقم (3): التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الثقافة التنظيمية





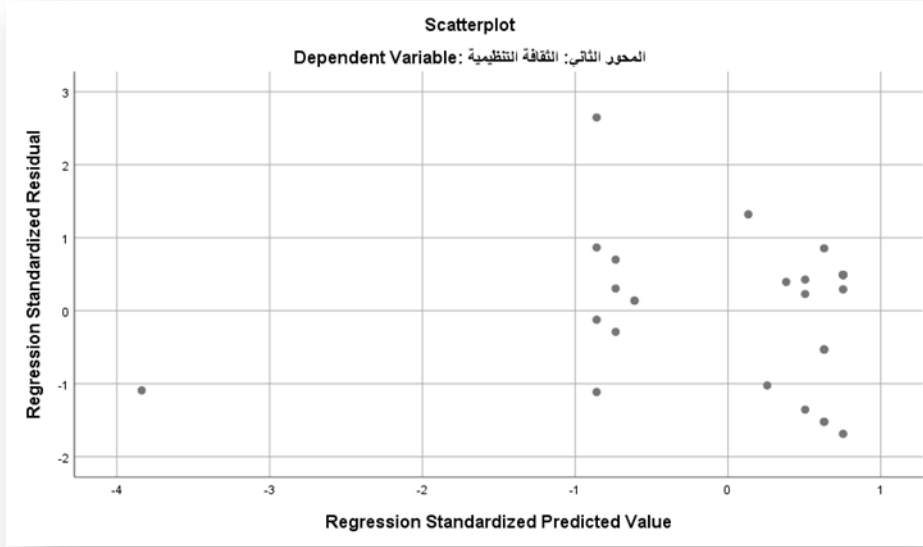
المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

والشكل الموالي يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار:  
الشكل رقم (4): خط الانحدار



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (5): مخطط توزيع البواقي



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

ومن خلال ما سبق معادلة خط الانحدار:

الجدول رقم (21): معاملات خط الانحدار لأثر العلاقة بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع

المعاملات					النموذج	
معنوية النموذج	معامل الارتباط	Beta	الخطأ	B		
,283	1,096		,323	,354	الثابت	01
,000	6,950	,806	,121	,838	المحور الأول : القيادة الإبداعية	
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية						

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 0,838 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

$$Y=0.354+ 0.0.838 x$$

معادلة خط الانحدار هي:

وبناء على النتائج السابقة سنحاول من خلال الأتي دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أيها أكثر تأثير عليه، ولاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الانحدار

المتعدد التدريجي حيث يسمح لنا بإبعاد العوامل التي لا تؤثر على المتغير التابع، وتبقي العوامل المؤثرة فقط؛ حيث سيتم إدخال المتغيرات المستقلة ذات التأثير القوي وذو الدلالة الإحصائية.

من الجدول التالي نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة الحساسة للمشكلات، الجدول الموالي يوضح المعاملات الارتباطية الخطية للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (22): يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة

المتغيرات التي تم إدخالها / إزالتها			
النموذج	المتغيرات المدخلة	إزالة المتغيرات	الطريقة
01	البعد الأول: الحساسية للمشكلات		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية			

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط R للنموذج بين المتغير التابع الثقافة التنظيمية والمتغير المستقل الذي تبقى في النموذج والمتمثل في الحساسية للمشكلات وهو البعد الأول من متغير القيادة الإبداعية:

الجدول رقم (23): معاملات الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R <sup>2</sup>	معامل التعديل R <sup>2</sup>	الخطأ في التقدير
01	,844 <sup>a</sup>	,712	,701	,22909
المتغير المستقل: الحساسية للمشكلات				
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية				

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اختبار المتعدد التدريجي أبقى على متغير الحساسية للمشكلات مع استبعاد باقي الأبعاد، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابق، حيث

كما أظهرت نتائج الارتباط معاملات بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للنموذج

- بالنسبة للنموذج والمتضمن الحساسية للمشكلات (المتغير المستقل) الثقافة التنظيمية المتغير التابع: وجود علاقة ارتباطية قوية تقدر بـ 84,4%،

الجدول رقم (24): تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

ANOVA <sup>a</sup>						
النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة تحليل تباين خط الانحدار	مستوى الدلالة	
01	مجموع مربعات الانحدار	1	3,373	64,263	,000 <sup>b</sup>	

		26	1,365	البواقي
		27	4,737	مجموع المربعات الكلي
	0,052			المتغير التابع: الثقافة التنظيمية
				المتغير المستقل: الحساسية للمشكلات

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,373 ومجموع مربعات البواقي هو 1,365 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4,737.
- ✓ درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 26.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 3,373 ومعدل مربعات البواقي 0,52.
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 64,26.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05، فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلئم المعطيات بطريقة Stepwise.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريق Stepwise.

الجدول رقم (25): تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المعاملات					النموذج	
معنوية النموذج	معامل الارتباط	Beta	الخطأ	B		
,247	1,185		,282	,335	الثابت	01
,000	8,016	,844	,109	,870	المحور الأول : القيادة الإبداعية	
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية						

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

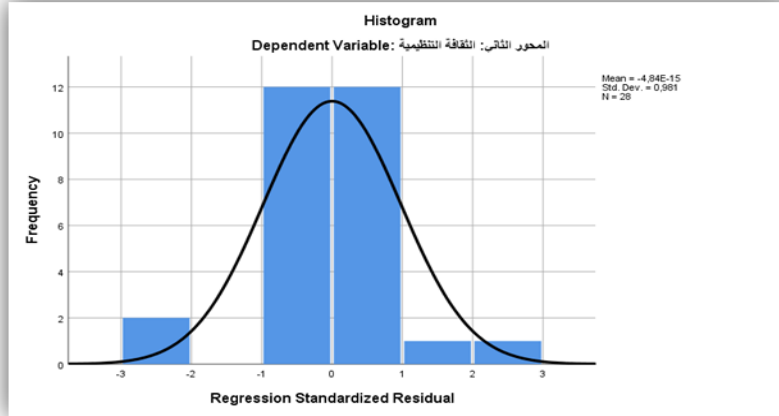
وعليه معادلة الانحدار بناء على الاختبار الذي يحدد أكثر الأبعاد المستقلة تأثيراً على المتغير التابع الثقافة التنظيمية، تكون لدينا المعادلة كالتالي:

$$Y = 3.35 + 0,870 X$$

حيث:

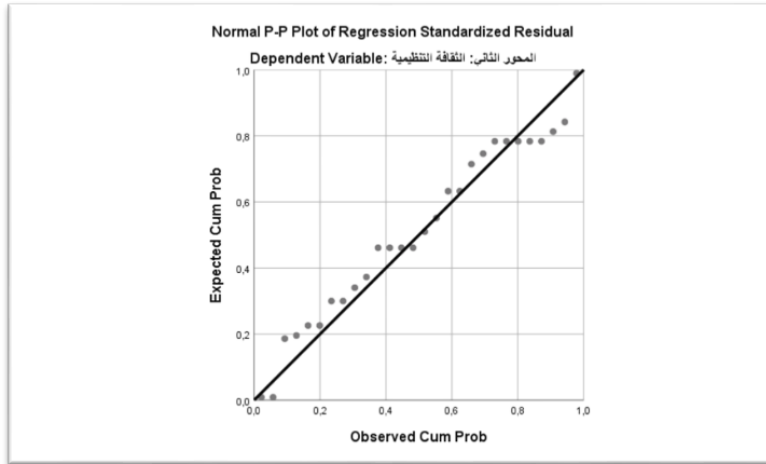
- Y: الثقافة التنظيمية؛
- X: الحساسية للمشكلات؛

الشكل رقم (6): التوزيع الطبيعي



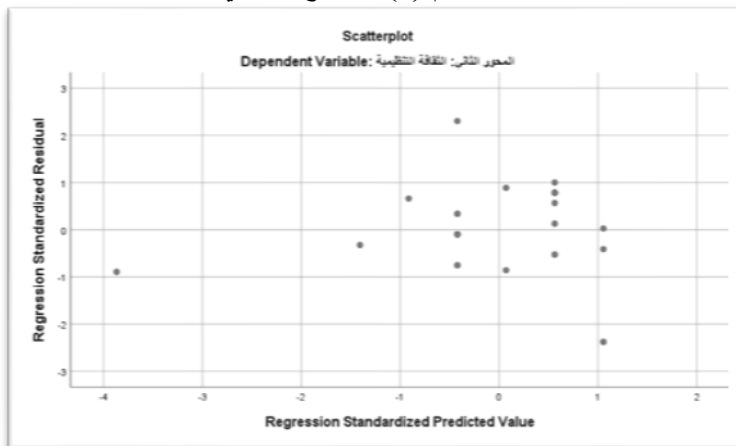
المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (7): خط الانحدار لنموذج الدراسة



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الشكل رقم (8): يوضح البواقي



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

\*الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq (0.05)$  بين اراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.  
1. متغير الجنس:

رقم الجدول (26): اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العينة تبعا لمتغير الجنس بخصوص المتغير التابع الثقافة التنظيمية

اختبار العينة المستقل										
اختبار T					اختبار ليفين للمساواة في الفروق					
معامل الثقة 95%		الخطأ	متوسط الفروق	درجة المعنوية	درجة المعنوية	معامل الارتباط				درجة المعنوية
الأعلى	الأدنى									
,39904	-,26366	,06769	,06769	,678	26	,420	,114	2,673	الفروق المتساوية	الثقافة التنظيمية
,38784	-,25245	,06769	,06769	,664	20,191	,441			افتراض الفروق غير متساوية	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفين لتجانس العينتين (ذكور – إناث) قد بلغ 0,114 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0,420 و 0,441 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

دراسة الفروق الإحصائية متغير السن، الوظيفة، الخبرة المهنية

رقم الجدول (27): تحليل التباين لدراسة فروق متوسطات

ANOVA					
درجة المعنوية	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة حرية التباين	مجموع المربعات	
,179	1,639	,432	11	4,750	بين المجموعة
		,263	16	4,214	خارج المجموعة
			27	8,964	المجموع
,509	,968	,317	11	3,482	بين المجموعة
		,327	16	5,232	خارج المجموعة
			27	8,714	المجموع
,024	2,951	,685	11	7,536	بين المجموعة
		,232	16	3,714	خارج المجموعة
		,	27	11,250	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة Sig=0,179 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت، بالتالي فان متغير العمر لا يؤثر في الثقافة التنظيمية.

متغير الوظيفة، ظهرت نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة للأطباء كانت قيمة  $Sig=0,509$ ، وهي أكبر من  $0,05$ ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للقيادة الإبداعية بخصوص مساهمة القيادة الإبداعية على تعزيز الثقافة التنظيمية. نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة للموظفين كانت قيمة  $Sig=0,024$ ، وهي أقل من  $0,05$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بخصوص تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة.

### الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإبداعية بأبعادها الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الأصالة، والمتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية. ومن من النتائج سنحاول مناقشة النتائج المتحصل عليها وفق الآتي:

#### 1. القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط المرجح لبعد القيادة الإبداعية بالشركة عين التوتة وحدة توقرت جاء مرتفعاً، بمعنى لدى أفراد العينة المستجوبة لديها رضا حول واقع القيادة الإبداعية الممارسة في المؤسسة، حيث كانت آراءهم على النحو التالي:

بعد الحساسية للمشكلات؛ المتوسط الحسابي لبعد كان بقيمة مرتفع، وهذا يعكس لنا وجود حساسية تجاه المشكلات التي في نطاق المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، وهذا من خلال العمل على توضيح ونشر رسالة ورؤية المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية لتجنب الانحراف عن الهدف وبالتالي تقليل المشكلات والمخاطر المحتملة.

بعد المبادرة، والذي جاء بمستوى مرتفع، وهذا يعكس مدى اهتمام قيادة المؤسسة بتوفير بيئة تسمح للموظفين وتشجيعهم لطرح أفكارهم، ما يخلق في المؤسسة جو يسمح بالإبداع ومشاركة العاملين سواء بطرح أفكار جديدة أو المساهمة في اتخاذ قرارات تساعد على حل المشكلات.

أما بعد المثابرة، فقد جاء أيضاً بمستوى مرتفع وهذا يفسر وقع مشاركة العاملين في الإدارة ويحدد أسلوب القيادة المتبع الذي يسمح بالبحث عن حلول مبتكرة لإنجاز الأعمال.

أما بعد الأصالة، فقد جاء بالمستوى المرتفع وهذا يفسر اهتمام قيادة المؤسسة في البحث عن التميز في نشاطها واستخدامها للتكنولوجيا لإنجاز العمل ما يساعد على زيادة قدرة المؤسسة في عملية الابتكار.

#### 2. الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع، هذا يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العينة المستجوبة مرتفع حيث كانت آراءهم على النحو التالي: القيم التنظيمية، كانت نتائج المتوسط الحسابي مرتفعة، حيث أن القيم السائدة في المنظمة تساهم في تحقيق الأداء من خلال قيم الموظفين التي تعمل قيادة المؤسسة على تنميتها من خلال الاستماع لمقترحات الموظفين والتعامل معهم بطريقة عادلة وفق الأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

المعتقدات التنظيمية، حيث يفسر نتيجة التحليل الذي جاء مرتفع أن قيادة المؤسسة تعمل على إشراك العاملين لديها في اتخاذ القرارات أو تفويض السلطات التي تحقق الأهداف.

أما بعد الأعراف التنظيمية في المؤسسة فهو أيضاً بمستوى مرتفع، والتي تساعد على تقليل الاختلاف بين العمال بترسيخ احترام الآخر لديهم واحترام معتقداتهم وعاداتهم وتقاليدهم، مع عقد اجتماعات دورية ترفع من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة.

وأخيراً بعد التوقعات التنظيمية، والذي جاء هو أيضاً بمستوى مرتفع، حيث تضمنت المؤسسة الجانب الأمني فيها، مع تنمية روح العمل الجماعي، لأن ما يؤثر على التوقعات التنظيمية في المؤسسة عدم تقديم الوصف الوظيفي للعمال ما قد يؤدي لتداخل المسؤوليات.

## الفرع الرابع: مناقشة النتائج الإحصائية. العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-18) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، يتضح بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغير التابع الثقافة التنظيمية والمتغير المستقل القيادة الإبداعية 80,6 % وهي قيمة مرتفعة وإيجابية مقبولة، تؤكد وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### 1. دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم (2-21) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بالشركة عين التوتة وحدة توقرت، توصلنا لمعادلة خط الانحدار التالية  $Y=0.345+ 0. 838 x$ ؛ حيث  $x$  المتغير المستقل الذي يمثل القيادة الإبداعية،  $Y$  المتغير التابع الممثل الثقافة التنظيمية، وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية، فعد وحدات تغير في أبعاد القيادة التنظيمية بوحدة واحدة ترتفع مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة بـ : 0,345 ، هنا على المؤسسة أن تعمل على الاهتمام أكثر بممارسات القيادة الإبداعية في المؤسسة ، من خلال معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة لخلق فرص جديدة تمكنها من ضمان الاستمرارية للمؤسسة.

بعد تحديد معادلة الانحدار الخطي بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، وبهدف تحديد الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع – الثقافة التنظيمية -، استخدمنا اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، والذي تظهر نتائج الاختبار في الجدول رقم (2-22) الذي يظهر لنا نموذج الدراسة:

### 2. معادلة خط الانحدار:

الجدول رقم (2-23) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل المتبقي – الحساسية للمشكلات -، والمتغير التابع – الثقافة التنظيمية- نسبة 84,4 % وهو دليل على وجود ارتباط طردي بينها حيث أن 71,2 % من الثقافة التنظيمية تعود إلى الحساسية للمشكلات، النسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ومن خلال الجدول رقم (2-25) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة *Stepwise* بالشركة عين التوتة وحدة توقرت، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى وجود تأثير لبعد القيادة الإبداعية – الحساسية للمشكلات- على تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

$$Y = 3.35 + 0,870 X$$

حيث:

-  $Y$ : الثقافة التنظيمية؛

-  $X$ : الحساسية للمشكلات؛

### اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج النظرية والتطبيقية حول موضوع " أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية "، يمكننا من اختبار الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى: الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت. ومن خلال دراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، تم تسجيل مستوى



مرتفع ومقبول من توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت لدى العاملين، بالتالي تحقق الفرضية.

- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت، من خلال ومن خلال دراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، هناك مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت بالتالي تحقق الفرضية الثانية.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة وحدة توقرت، ومنه تحقق الفرضية الثالثة من خلال توصلنا انه توجد علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية و في المؤسسة،

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  لإبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت، من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها قد تحققت والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين توتة وحدة توقرت ، وأن أكثر الأبعاد تحقيقا للثقافة التنظيمية هو بعد الحساسية للمشكلات.

- الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(0.05) \leq \alpha$  بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية، ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية ( الجنس، السن الوظيفية ) ، وتوجد فروق لأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات (الخبرة المهنية).

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية المختلفة في شركة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية توقرت، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل:

- يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى شركة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية توقرت.
- يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.



# خاتمة

## خاتمة:

حاولنا من خلال بحثنا هذا الوقوف على موضوعين بالغى الأهمية، ألا وهما القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، حيث ارتبطت القيادة الإبداعية ارتباطا وثيقا بالرؤى المشتركة التي يضعها القائد ضمن الثقافة التنظيمية تتلائم مع ذلك، كما حاولنا في بحثنا هذا ابراز الأثر بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

باعتبار ان القيادة الإبداعية هي أسلوب تأثير في الآخرين وتوليد الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل بتقنيات تتناسب متطلبات العصر، وذلك بغرض احداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل.

وترتبط أيضا بمدى قدرة القائد على توجيه الآخرين والاتباع المرؤوسين اليه من خلال الممارسات الأخلاقية للقائد المبدع مما يجعله قدوة للتابعين له، وذلك يساعد في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على قيم الاحترام والتعاون للوصول الى الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية : ما أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية توقرت؟.ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها وكذا دراسة عينة من مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة في ما يلي:

### النتائج التطبيقية للدراسة:

- يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- ان أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الابداع) لها أثر على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.
- وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة الدراسة حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

### التوصيات:

- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض اشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم الى بذل جهود معتبرة.
- العمل على زيادة وعي ومعرفة موظفي الشركة بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، ابراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- أن يعمل الموظفين على تنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل الشركة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع العاملين.
- الاهتمام بتنمية القيم ومعتقدات المؤسسة.

### أفاق الدراسة:

- دور القادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.
- القيادة اللامركزية وأثرها على الثقافة التنظيمية.
- أثر الثقافة التنظيمية على الابداع التنظيمي مقارنة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية.

# المراجع

## قائمة المراجع:

### • الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. أسامة محمد خيرى، إدارة الابداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

4. الحربي قاسم عائل، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
5. حريم حسن السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
6. حسن حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي -، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
7. حسن راوية السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات-، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
8. حسين محمد عبد الهادي، القيادة الذكية، دار العلوم، مصر، 2011.
9. خير الله جمال انيس، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. رتيبة طايبي، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
11. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
12. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001.
13. سلطان محمد سعيد السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة العربية، مصر، 2002.
14. السلمي، فهد، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية، 2012.
15. طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، مكتبة صيد الفؤاد الالكترونية، مصر.
16. عابد بوهادي، أهمية إستراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، جسور المعرفة: للتعليمية والدراسات اللغوية والأدبية، مجلد 1 العدد 2، الجزائر.
17. عباس سهيلة محمد علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
18. عبد الاله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، جامعة الملك سعود – الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
19. عبد الله الدكان، القيادة الإبداعية. 06 ماي 2010.
20. الغامدي، فهد. درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة "مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
21. فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003.
22. فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998.
23. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013.
25. مأمون نديم عكروش وآخرون، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
26. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
27. محمد بوهدة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

28. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
29. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
31. موسى توفيق المدهون، محمد علي الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
32. موسى خليل، **الإدارة المعاصرة**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
33. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
34. هاشم حمدي رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، دار الراية للنشر، الأردن، 2010.

### • **المجلات:**

1. رتيبة طايي، **القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
2. علي لونيس، **دلال جغبوب**، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 17، 2013.
3. علي فلاح الزعبي، **إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني- نموذج ريادي متكامل-**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009.
4. يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث العدد 5 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2007.
5. عمر بن سديره، **الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة**
6. **استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 16 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.
7. الحربي قاسم عائل، **التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة**
8. **التحويلية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
9. خير الدين جمعة، **حسيني ابتسام**، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر 2011.
10. **نعساني**، عبد المحسن (2008)، **اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا** "مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية"، المجلد 30، العدد 1.
11. **جمعة ونوري**، محمود وحيدر، (2011)، **تأثير القيادة الإبداعية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري**، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى "مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90.
12. **هدى قاسم سعيد**، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير /وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 23، العدد 98، 2017.

13. عمر قيس جميل، **الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي** (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد8، العدد16، 2016.
14. خميس ناصر محمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001** (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، (مقبول للنشر)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012، ص2015.
15. عبد اللطيف عبد اللطيف، **محفوظ احمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010.
16. حشروف أسامة / لعجال يحي، **دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة (RSEPS)** المجلد 19، العدد 1، (جانفي 2020).
17. حليلو نبيل ومرابط شوقي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، العدد 23، مارس 2016.
18. جمال محمد كامل، **القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات**، لمجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ببورسعيد، المجلد 2018، العدد12 (30 يونيو/حزيران 2018).
19. حسام قرني أحمد، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية – مصر، المجلد 38، العدد20 يونيو 2018.**
20. عمر قيس جميل، **الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي مجلة جامعة الأنبار، الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد8، العدد16، 2016.**
- **الأطروحات ورسائل الماجستير:**
1. أحمد محمد أدمو، **القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
2. جمال آيت وعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدينة- مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدينة الجزائر 2017-2018.
3. جمعة ونوري، محمود وحيدر، (2011)، **تأثير القيادة الإبداعية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري**، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى "مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90.
4. سارة محجوبي إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة (عيادة الضياء بورقلة)، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر 2015-2016.
5. سميرة محمد عبد الهادي دحلان، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم العميق لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في مادة التربية الإسلامية بغزة واتجاهاتهن نحوها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في مناهج وطرق تدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
6. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي: المداخل، العمليات والاستراتيجيات دراسة حالة-** دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.



7. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبى بوجمة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الافراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
8. فهد بن هزاع الغامدي، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، 2012.
9. فهد نجم راجع السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
10. ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الإدارة التربوية كلية التربية جامعة أم القرى السعودية، 2004.
11. ماجد محمد الفراء، أشرف عدلان الهادي تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة-
12. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، 2008.
13. محمد كريم حسني خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، فلسطين.
14. مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديريات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.
15. نهى عواد، رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
16. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

● المجلات باللغة الأجنبية:

1-Dr- Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna( Degree of Practicing Creative Leadership by Scodary Stage Mangers in The State of Kuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement)2020 .

2-Ferencoova، Sirkova، Ali Taha the Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation Journal Polish of Management studies Poland Voll4 No1 2016.

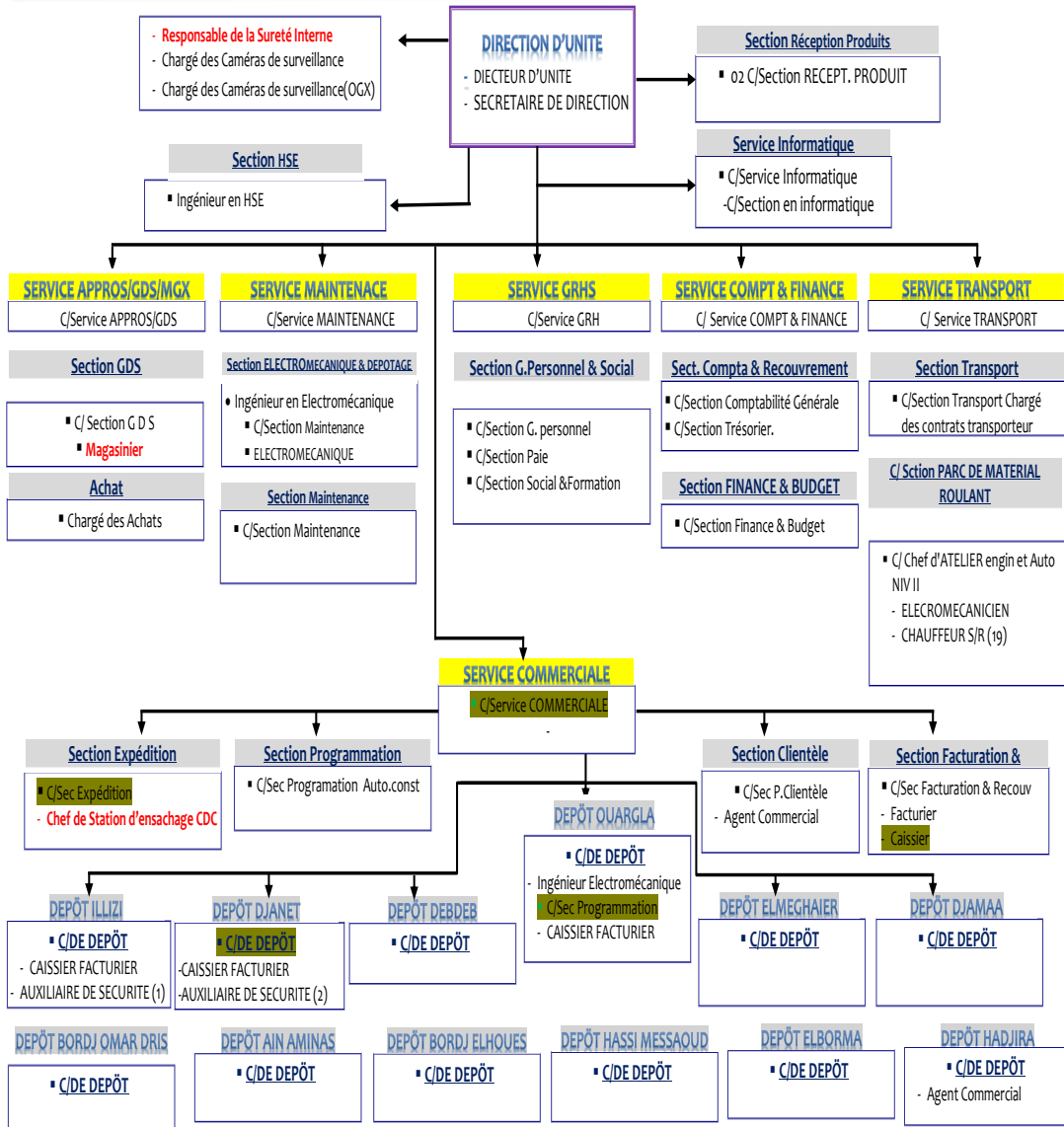


الملاحق

# الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي

S.CIM.AT

## Organigramme - Unité Commerciale de TOUGGOURT



## الملحق رقم 02 الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيانالمعلومات العامة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: اقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 40 - أقل من سنة 50
- 3- الوضعية المهنية: عمل دائم  عامل مؤقت
- 4- الوظيفة: عون تحكم  عون مهارة  إطار  أخرى
- يرجى التحديد: .....
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات  من 10 - 20 سنة  20 سنة فأكثر

## المحور الأول: القيادة الإبداعية

المحور الأول: القيادة الإبداعية			
غير موافق	محايد	موافق	العبرة
<b>البعد الأول: الحساسية للمشكلات</b>			
			1 لقيادة المنظمة رسالة ورؤية واضحة
			2 يتنبأ القائد بالمشكلات قبل وقوعها
			3 يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة
			4 تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل
			5 تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على إدارة المخاطر
<b>البعد الثاني: المبادرة</b>			
			6 تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة
			7 تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين
			8 تقدم المنظمة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل
			9 تمارس القيادة جميع اعمالها ومهامها بمبادرات شخصية
			10 تقدم قيادة المنظمة حلولا مبتكرة للمشكلات التي تواجهها
<b>البعد الثالث: المتابعة</b>			
			11 يقدم القائد أفكارا جديدة في العمل
			12 يعطي القائد وقتا كافيا لدراسة الأفكار المبتكرة
			13 يتميز أسلوب القائد بالرشادة عند مواجهة المواقف الصعبة
			14 ينصت القائد دائما وبشكل جيد لأفكار المرؤوسين
			15 يستمد قادة المؤسسة تأثيرهم على الموظفين من خلال ميلهم للأعمال التي فيها صعوبات والعمل للوصول الى حلول مبتكرة لمشكلاتها
<b>البعد الرابع: الاصاله</b>			
			16 تبادر القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة
			17 تشجع قيادة المنظمة على تطبيق الأفكار الجديدة
			18 تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة
			19 تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الافراد
			20 تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الاعمال

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية			
غير موافق	محايد	موافق	العبرة
<b>البعد الأول: القيم التنظيمية</b>			

21	يعمل القائد على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء
22	يعمل القائد على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين
23	يهتم القائد بتطوير الموظفين إداريا ومهنيا
24	يشرف القائد على حل المشكلات التي تواجه الموظفين بنفسه
25	يلتزم القائد بالتقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>	
26	يفوض القائد بعض صلاحياته للموظفين
27	يشجع القائد على مشاركة الموظفين في حل المشكلات الناجمة عن العمل
28	يفصل القائد بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين
29	يتبنى القائد سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال
30	يقوم القائد بترقية الموظفين بحسب إنجازاتهم في العمل
<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>	
31	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
32	يقوم القائد بتذكير الموظفين بضرورة احترام الأعراف والعادات والتقاليد السائدة بالمنظمة
33	يشارك القائد الموظفين مناسباتهم الاجتماعية
34	يجتمع القائد بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
35	يقوم القائد عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية
<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>	
36	يقوم القائد بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين
37	يقوم القائد بإتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين
38	يستخدم القائد أسلوب التحفيز لتسيير العمل بالشكل المطلوب
39	يقوم القائد بتنمية روح العمل الجماعي المنظم
40	يقوم المسؤول بشرح الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة للموظفين لضمان الأداء الجيد لها

## الملحق رقم 03 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم/ اللقب	الرتبة / التخصص
-------	--------------	-----------------

أستاذ/التسيير العمومي	الحاج عرابة	01
أستاذ/إدارة أعمال	باديس بوخلوة	02
أستاذ مساعد / دراسات اقتصادية	عبد العزيز نعم	03

الملحق رقم 04 بيان سياسة الجودة بالعربية





## شركة الإسمنت عين التوتة SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.CIM.A.T »

دار - راسماتها الإحصائية: 2.250.000.000.00 D.A - S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000.00  
N° Identification Fiscale : 09980502210668 - N° Article d'imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

### بيان سياسة الجودة، البيئة، الصحة والامن في محيط العمل والطاقة

إن شركة الإسمنت عين التوتة فرع من المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر " جيكا " شركة ذات اسهم برأس مال قدره 2.250.000.000 دج مختصة في صناعة، تغليف و تسويق الاسمنت والحصى والرمل. لتحقيق التنمية المستدامة والتوفيق بين التطور الاقتصادي والاجتماعي مع الحفاظ على نظافة المحيط لتتزم شركة الإسمنت عين التوتة بعملية التحسين المستمر لانشطتها وتأثيراتها من خلال تطبيق نظام ادارة متكامل وفق المعايير والمواصفات العالمية المعمول بها : ايزو /9001 / 2015 -- ايزو /14001 / 2015 -- ايزو /45001 / 2018 -- ايزو /50001 / 2018، والتي بموجبها تضمن الشركة:

- الاستئثار لجميع النصوص والتشريعات المعمول بها،
  - مطابقة منتوجاتنا للعلامات الوطنية والعالمية بما في ذلك:
    - NA 442 : 2013 لشهادة المطابقة تاج،
    - EN 197-2 : 2020، EN 197-1 : 2012، ولسلسلة نظم EN 196 السارية المفعول الخاصة بالإسمنت المعنى بشهادة المطابقة CE
  - تلبية احتياجات ومتطلبات جميع الاطراف المعنية،
  - حماية البيئة والمحافظة عليها والحد من التلوث بالاستعمال العقلاني لموارد التنمية المستدامة،
  - توفير ظروف عمل آمنة وصحية من اجل القضاء على المخاطر للتقليل من حوادث العمل التي تهدد صحة وسلامة العمال،
  - تحسين الاداء الناتج للطاقة في تشغيل المعدات والمنشآت.
- المحاور ذات الاولوية التي ندعمها لتحقيق اهدافنا تتمثل في:
- ↓ تسيير نظام الجودة
    - ضمان جودة ومطابقة منتوجاتنا وتلبية احتياجات زبائننا من حيث الكمية، الوقت و متطلبات محتملة أخرى(مواصفات خاصة ببند معين، نوع التغليف، طرق التوصيل...)،
    - تنويع منتوجاتنا،
    - ضمان ثبات واستمرارية أدائنا،
    - توافر الموارد المادية وغير المادية اللازمة لأداء العمليات على نحو سليم من حيث اساليب العمل و البيئة الضرورية لتحسين ادايتهم،
    - دعم اشراك جميع الموارد البشرية في كل الميادين والمستويات،
    - تلبية احتياجات و متطلبات جميع الاطراف المعنية،
    - ضمان تصدير مبيعات مادتي الإسمنت والكلنكر،
    - وضع منهجية لإدارة تكاليف الإنتاج.
  - ↓ حماية المحيط
    - الحفاظ على الموارد الطبيعية،
    - الحد من الانبعاثات الملوثة للغلاف الجوي،
    - التحكم في إدارة النفايات.
  - ↓ الصحة والسلامة في العمل
    - تحسين ظروف العمل،
    - الوقاية من الحوادث والأضرار الصحية،
    - مشاوره و اشراك العمال على نحو فعال عن طريق ممثلهم في هذه العملية،
    - تحسين قدرات وسرعة الاستجابة في حالات الطوارئ والأزمات.
  - ↓ الطاقة
    - الاستعمال العقلاني للاقتصاد في الطاقة،
    - تشجيع اقتناء المنتجات والخدمات ذات تصميقات الطاقة الابداعية،
    - التحسين الدائم لتشغيل الطاقة في مجال الاستغلال والصيانة،
    - تطوير التحكم في الطاقة.

يتولى مسيرنا نظام الادارة المتكامل و نظام التقييم والتحقق من الاداء تنفيذ سياستنا وتطبيقها على المستويات المناسبة. وهما مسؤولان ايضا عن ضمان فهمها وتنفيذها من قبل الجميع. تجعل الادارة العامة لشركة SCIMAT كل موظف مسؤولاً عن نتائج واداء شركتنا ، وبالتالي تعتمد على عضوية، مشاركة، مبادرة وديناميكية كل منهم ، حتى تتمكن مغا من تحقيق اهدافنا المتمثلة في استدامة وتنمية مجتمعنا.

الرئيس المدير العام


م. بهلول

Code : E.PRM01.00 Version U

Désignation : Déclaration SMI

Date: Janvier 2023

SEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BEN BENFLIN LA VERDUR BATNA BP N° 67 EL BOUSTANE (W.BATNA) - ALGERIE  
TEL : 033/85.13.00 LIGNE GROUPE S - FAX : 033/85.11.01 - 033/85.12.47  
N° ARTICLE D'IMPOSITION : 051/80/70/10/83 - N° REGISTRE DE COMMERCE N° 222106-05/B/98


**شركة الإسمنت عين التوتة**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA**  
**« S.C.I.M.A.T. »**

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. رأسماليها الاجتماعي  
 N° Identification Fiscale : 09980202210688 - N° Article d'imposition : 05180701063 - N° Registre de Commerce : 0222106/98

**Déclaration Qualité-Environnement & Santé, Sécurité au travail et Énergie**

La Société des Ciments de Aïn Touta « SCIMAT », filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « GICA », est une société par actions au capital social de : 2.250.000.000 DA, spécialisée dans la Fabrication, le Conditionnement et la Commercialisation des Ciments et des Granulats. Dans une perspective de développement durable conciliant le progrès économique, la préservation de l'environnement et la santé et sécurité de ses employés et sous-traitants, la Société des Ciments d'Aïn-Touta s'engage dans un processus d'amélioration continu en mettant en œuvre un système de management intégré conformément aux référentiels ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015, ISO 45001 : 2018 et ISO 50001 : 2018, par lequel la SCIMAT s'engage à assurer

- La conformité à l'ensemble des exigences applicables ;
- La conformité de nos produits aux normes nationales et internationales applicables aux produits, à savoir :
  - NA 442 : 2013 pour le marquage TEDJ ;
  - EN 197-1 : 2012, EN 197-2 : 2020 ainsi que la série des normes EN 196 en vigueur en ce qui concerne le ciment objet de marquage CE.
- La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes ;
- La protection de l'environnement, y compris la prévention de la pollution par l'utilisation rationnelle des ressources durables ;
- La mise à disposition des conditions de travail sûres et saines pour éliminer les dangers et réduire les risques pour la Santé et Sécurité au Travail,
- L'amélioration de la performance énergétique des équipements et installations.

Les axes prioritaires sur lesquels nous nous appuyons pour atteindre nos objectifs sont :

- **Pour le Système de Management de la Qualité**
  - Assurer la Qualité, la Conformité de nos ciments et la satisfaction de nos clients en termes de Quantité, délais et autres exigences éventuelles (normes spécifiques à un pays donné, types d'emballages, moyens de livraison, ...);
  - Diversifier nos produits,
  - Assurer la constance et l'amélioration continue de nos performances
  - Mettre à disposition les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au bon fonctionnement des processus en termes de méthodes de travail et d'environnement nécessaire à l'amélioration de leurs performances ;
  - Accroître l'implication et la compétence des ressources humaines à tous les niveaux ;
  - Répondre aux besoins et attentes des parties intéressées.
  - Assurer un volume d'affaires à l'exportation du ciment et du clinker,
  - Mettre en place une démarche de gestion des coûts de production.
- **Pour la Protection de l'Environnement**
  - Préserver les ressources naturelles ;
  - Réduire les rejets de poussières ;
  - Maîtriser la gestion des déchets.
- **Pour la Santé et Sécurité au Travail**
  - Améliorer les conditions de travail ;
  - Préserver la santé des travailleurs et des parties intéressées ;
  - Consulter et faire participer les travailleurs efficacement à travers leurs représentants à la démarche Santé, Sécurité au Travail ;
  - Améliorer les capacités de réaction en situation d'urgence et de crise.
- **Pour l'Énergie**
  - Rationaliser et économiser la consommation de l'énergie ;
  - Encourager l'achat de produits, services et conceptions éco énergétiques ;
  - Améliorer en continu l'exploitation et l'entretien des usages énergétiques ;
  - Développer le monitoring énergétique.

Les responsables SMI et EVCP, sont chargés de la mise en œuvre de notre politique et de sa déclinaison aux niveaux appropriés. Ils sont chargés d'assurer sa compréhension et sa mise en œuvre par tous.

La Direction Générale de la SCIMAT, responsabilise chaque collaborateur en ce qui le concerne, sur les résultats et la performance de notre société et compte ainsi sur l'adhésion, la participation active, l'initiative et le dynamisme de chacun, pour qu'ensemble, nous atteignons nos objectifs de pérennité et de développement de notre société.

**Le Président Directeur Général**  
**M. BAHLOUL**

Code : E.PRM01.00 Version U	Désignation : Déclaration SMI	Date: Janvier 2023
-----------------------------	-------------------------------	--------------------

SEIGE SOCIAL : 73 BIS RUE BEN BENTLIS LA VERDUR BATNA BP N° 67 EL BOUSTANE (W. BATNA) – ALGERE  
 TEL : 033/85.13.00 LIGNE GROUPES – FAX : 033/85.11.01 – 033/85.12.47  
 N° ARTICLE D'IMPOSITION : 051 80 70 10 83 – N° REGISTRE DE COMMERCE N° 222106-05/98

# الفهرس

## الفهرس

II.....	اهداء
III.....	شكر وتقدير
IV.....	المخلص
V.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول

VIII.....	قائمة الملاحق	2
ب.....	توطئة:	2
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية	2
	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية	2
	المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية	3
	الفرع الأول: مفهوم القيادة والإبداع	3
	الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية	5
	الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية	7
	الفرع الرابع: مضامين القيادة الإبداعية	12
	المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية	19
	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	20
	الفرع الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية	21
	الفرع الثالث: وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية	23
	الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها	25
	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية	26
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية (الدراسات السابقة)	26
	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	26
	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	29
	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	29
	خلاصة الفصل:	31
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت-	
	تمهيد:	33
	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة	34
	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة	34
	الفرع الأول: تقديم مؤسسة الدراسة	34
	الفرع الثاني: منهجية الدراسة وطبيعة المتغيرات	36
	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي	38
	الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	40

40.....	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
41.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
41.....	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.
43.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.
43.....	الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
49.....	الفرع الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.
58.....	الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.
59.....	الفرع الرابع: مناقشة النتائج الإحصائية.
60.....	خلاصة الفصل:
62.....	الخاتمة:
64.....	قائمة المراجع:
77.....	الملاحق
78.....	الفهرس