



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين  
دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ناحية حاسي  
مسعود

من إعداد الطلبة:

❖ بسكري أحمد رضوان

❖ شرفي أمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 / 06 / 2022 أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /خمقاني عنتره (-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) رئيسا

الدكتور / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر - ب-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور / قواميد بوبكر (-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

من إعداد الطالبة:

❖ بسكري أحمد رضوان

❖ شرفي أمين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 12 / 06 / 2022

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /خمقاني عنتره (-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) رئيسا.

الدكتور / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر - ب-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) مشرفا ومقررا.

الدكتور / قواميد بوبكر (-جامعة قاصدي مرباح. ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

# الإهداء

الى صاحب سيرة العطرة والفكر المنير الذي كان له الفضل الاول في بلوغي مستوى التعليم العالي

(والدي) الحبيب اطال الله في عمره

الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت اقدامها وقرها في كتابه العزيز (امي الحبيبة).

الى اخوتي كل باسمه من كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقاب والصعاب.

الي من جمعني بهم الايام أصدقاء الأعمام، الى اساتذة قسم ادارة اعمال.

الى جميع موظفي شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء حاسي مسعود وجميع من وقفو بجواري وساعدوني

بكل ما يملكون

اهدي لكم هذا العمل المتواضع.

## الشكر والتقدير

اولا الشكر لله عز وجل الذي وفقنا وامدنا بالقوة والصبر للإتمام هذا

البحث العملي، والذي ألهمنا الصحة والعافية

تقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور المشرف "بن ساسي عبد

الحفيظ "على كل مقدمه من توجيهات ومعلومات ساهمت في اثراء موضوع،

كما تقدم بالشكر للأعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الشكر خاص للأستاذ

"مناصرية رشيد "وجميع أساتذة قسم ادارة اعمال الذين لم يدخلوا علينا

بإرشاداتهم وتوجيهاتهم،

لوالدي العزيز اللذان تعبوا معي للإتمام هذه المذكرة. الشكر كل الشكر

ولا ننسى في هذا المقام ان اتقدم بالشكر لجميع موظفي الشركة تسيير

شبكة نقل الكهرباء الجزائرية لحسن معاملتهم وصبرهم معنا

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة وأبعادها على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال دراسة ميدانية في شركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ناحية حاسي مسعود اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدامنا كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، تم توزيع 30 استبيان على الموظفين بالشركة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تعتبر مؤسسة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م ان القيادة يحسن من ادائها؛
2. المؤسسة تهتم بأبعاد القيادة بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على البعد التنظيم وصناعة القرار؛
3. المؤسسة محل الدراسة تمارس السلوك الإبداعي للعاملين بمستوى متوسط وهذا راجع لان المؤسسة لا تهتم بكل عناصر السلوك الإبداعي خاصة توليد الأفكار التي تعد عامل أساسي لاستنباط أفكار جديدة و غير اعتيادية؛

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، سلوك الابداعي، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ناحية حاسي مسعود.

## **Abstract :**

**This study aims to recognize. The effect leadership on the creative behavior of employees study in the operational director at., Of The Algerian Company for the management of electricity transmission network Hassi Messaoud.**

**We adopted the descriptive method using the questionnaire and the interview as tools to collect the information The 30 questionnaires were distributed to the employees in the corporation under study and the results were analyzed depending on" spss "statistical pelage for the social scares " program in addition to a set of statistical tools and methods.**

**The study concluded several results, the most important are:**

- 1. An Algerian institution for the management of the electricity transmission network considers that leadership improves its performance.**
- 2. The institution requires leadership dimension in varying proportion as focuses largely on the dimension of organization and decision-making;**
- 3. The institution under study practices the creative behavior of employees at an average level, and this is due to the fact that the institution does not care about all the elements of creative behavior, especially the generation of ideas, which is a key factor for devising new and unusual ideas;**

**Keywords: Leadership, the creative behavior, Algerian institution'Grte' HMD**

الصفحة	المحتوى
III	الاهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
-	فصل الاول: الدراسات الأدبية والتطبيقية للقيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الإطار النظري للقيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
50	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
58	خاتمة الفصل
59	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
60	تمهيد
61	المبحث الاول: عينة وادوات الدراسة
65	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
64	خلاصة الفصل
94	خاتمة
98	المراجع
103	الملاحق
104	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
07	نظرية ليكرت في القيادة	الجدول رقم (1-1)
15	اراء المؤيدين والمعارضين	الجدول رقم (2-1)
35	احصائيات الاستبانات الموزعة والصالحه	الجدول رقم (1-2)
37	بجال المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارات المتغيرين (مقياس لكرت ثلاثي)	الجدول رقم (2-2)
38	ثبات الاداة حسب الفا كرومباخ	الجدول رقم (3-2)
38	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4-2)
39	توزيع افراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (5-2)
40	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (6-2)
40	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (7-2)
41	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (8-2)
41	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد التنظيم	الجدول رقم (9-2)
42	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد الاتصال	الجدول رقم (10-2)
43	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد صناعة القرار	الجدول رقم (11-2)
44	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد التحفيز	الجدول رقم (12-2)
45	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد الاشراف	الجدول رقم (13-2)
46	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد فرق العمل	الجدول رقم (14-2)
46	الانحراف المعياري لمجموع ابعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (15-2)
47	اجابات افراد محور السلوك الإبداعي للعاملين	الجدول رقم (16-2)
	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد توليد الأفكار	الجدول رقم (17-2)
	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأصالة	الجدول رقم (18-2)
	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد حساسية المشكلات	الجدول رقم (19-2)
	نتائج اجابات افراد العينة على عبارات البعد التطبيق	الجدول رقم (20-2)
47	الانحراف المعياري لمجموع ابعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (21-2)
49	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين	الجدول رقم (22-2)
50	العلاقة الارتباطية بين ابعاد القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين	الجدول رقم (23-2)
51	تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (24-2)
51	خط الانحدار	الجدول رقم (25-2)
51	تباين خط الانحدار	الجدول رقم (26-2)
52	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (22-2)



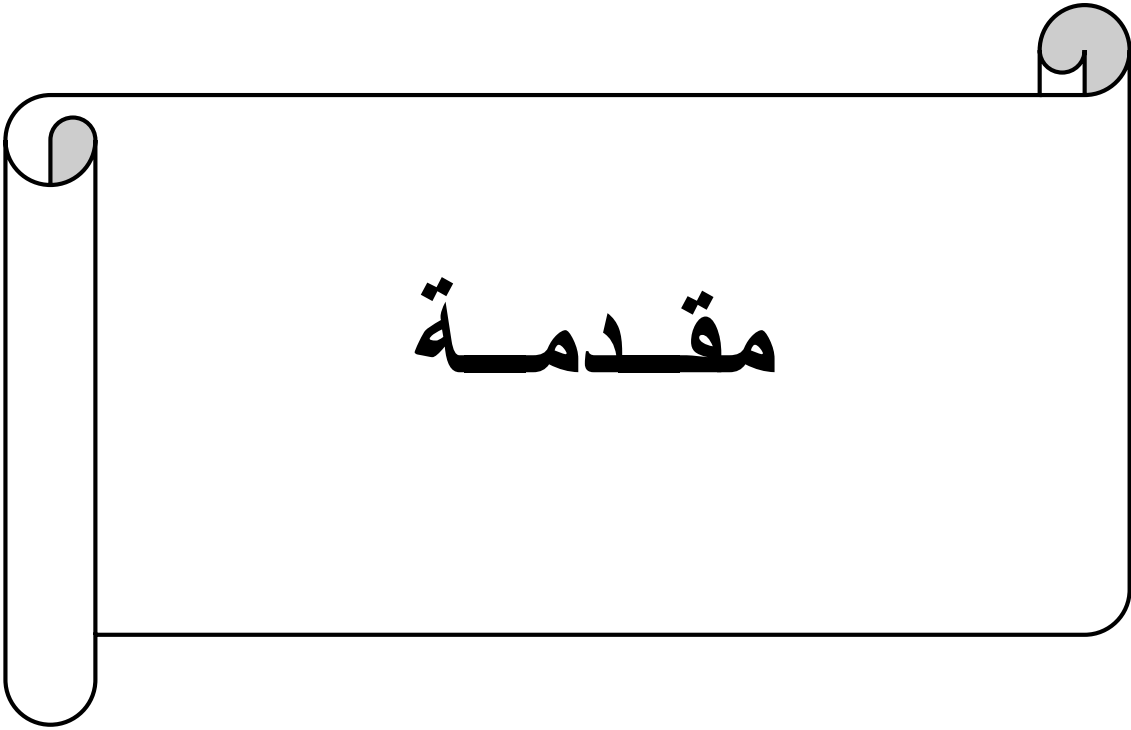
53	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	الجدول رقم (2-23)
53	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدرجي	الجدول رقم (2-24)
54	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الخطي المتعدد التدرجي	الجدول رقم (2-25)
56	نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدرجي لقياس اثر الجنس على السلوك الإبداعي للعامل	الجدول رقم (2-26)
56	تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير السن	الجدول رقم (2-26)
56	تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (2-27)
57	تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الخبرة	الجدول رقم (2-28)
57	تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	الجدول رقم (2-29)

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
04	متطلبات	الشكل رقم (1-2)
08	نموذج المؤسسة	الشكل رقم (1-3)
12	نموذج تميز الاعمال	الشكل رقم (1-4)
18	تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة	الشكل رقم (1-5)
43	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-1)
44	توزيع افراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (2-2)
45	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-3)
45	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (2-4)
46	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (2-5)
56	شكل خط الانحدار	الشكل رقم (2-6)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
79	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 02
79	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة إدارة شبكة النقل الكهربائي حاسي مسعود GRTE	الملحق رقم 03
80	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم 04



مقدمة

## المقدمة:

تعمل المنشآت العامة والخاصة في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع المستمر والتعقد الذي من شأنه أن يولد العديد من التحديات الكبيرة التي لم تألفها هذه المنشآت من قبل ، مما يفرض عليها مواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة عاليتين ، الأمر الذي يتطلب منها تبني قدرات إبداعية عالية لإيجاد الحلول و الأفكار الجديدة والحديثة التي تمكنها من البقاء الاستمرار والنمو ، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح من الأمور الضرورية والحاسمة بالنسبة للمنظمات اليوم التي تواجه العديد من التحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية ، ولكي تستطيع المنشآت أن تنمي وتزيد من قدراتها الإبداعية ، يجب عليها أن تتبنى مناهج قيادية تدرك قيمة وأهمية الإبداع وتشجعه وتوفر العوامل الأزمة التي من شأنها أن تعمل تنمية واستمراره .

حيث تقوم هذه القيادات بإرشاد وتوجيه سلوك العاملين نحو البحث عن الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المهددات والمخاطر في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح إبداع السلوك الراسخ الذي يمارسه العاملون بشكل دائم حيث لا يمكن للعاملين أن يمارسوا الإبداع في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل وبالتالي فان القيادة تعتبر من أكثر العوامل التي تؤثر على الإبداع في المنشآت بشكل عام ومن هنا تعتبر القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل للمؤسسة كما تعد العامل الأهم و الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة .

## أولا/ إشكالية الدراسة:

وفي هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي بالاطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (حاسي مسعود) ولإجابة على الاشكالية التالية:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية وأبعادها لدى شركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م على السلوك الإبداعي

للعاملين؟"

## الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الاشكالية الى اسئلة فرعية التالية:

- 1- ما مدى تبني القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما مدى تبني السلوك الابداعي في شركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م؟
- 3- هل هناك علاقة بين القيادة والسلوك الابداعي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية؟

## ثانيا/ فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ويقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا

صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- تلتزم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م بتطبيق ابعاد القيادة؛
- 2- هناك مستوى متوسط لسلوك الابداعي في الشركة محل الدراسة؛
- 3- هناك علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة والسلوك الابداعي لدى شركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة والسلوك الابداعي في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- 5- يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لسلوك الابداعي لدى العاملين المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

### ثالثا/ أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحثين إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1- التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الادارية للمنظمة محل الدراسة؛

2- قياس درجة تأثير القيادة على السلوك الابداعي؛

3- تحليل العلاقة بين القيادة والسلوك الابداعي؛

4- التعرف على دور القيادة وأبعاده في تعزيز السلوك الإبداعي؛

### رابعا/أهمية الدراسة:

1- التعرف على مدى تبني السلوك الابداعي في المؤسسة محل الدراسة؛

2- ابراز وتوضيح مفهوم القيادة والسلوك الإبداعي في مؤسسة ادارة شبكة نقل الكهرباء ح/م أهم الابعاد المتعلقة بهما؛

3- التعرف على اهم مصادر التميز التي من خلالها لتحقيق الابداع لدى العاملين؛

4- التعرف على دور القيادة في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين؛

### خامسا/مبررات اختيار الموضوع:

1- شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي اليها الموضوع؛

2- الفضول الشخصي للموضوع، بأن كل من السلوك الإبداعي والقيادة في مؤسساتنا لم يرقى بعد الى المستوى المطلوب الذي يحقق اهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها؛

3- التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها لدى المؤسسات الجزائرية لها من خلال المؤسسة محل الدراسة؛

### سادسا/حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها(30) عاملاً من عمال الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة شركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م؛

الحدود الزمنية: كانت فترة التبرص ممتدة من شهر أفريل الى شهر ماي من السنة الجارية (2022)؛

## سابعا/منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة القيادة والسلوك الابداعي من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداحل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة فيما بينهما.

في الجانب التطبيقي "دراسة الحالة" تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج spss في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة، وكذلك الاعتماد على سجلات المؤسسة.

## ثامنا/مصادر جمع المعلومات

اعتمدنا على مصدرين أساسين لجمع المعلومات:

الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة محل الدراسة؛

## تاسعا/مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
  - الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات؛
  - المواقع الإلكترونية.
- أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:
- الاستبيان؛
  - المقابلة الشخصية؛
  - الملاحظة؛
  - البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

## عشرا/صعوبات الدراسة:

أكبر صعوبة واجهتنا في اعداد مذكرتنا هي عامل الوقت والذي كان عائق كبير في اتمام الجانب التطبيقي؛

صعوبة في توزيع الاستبيان على الموظفين للوصول لعدد العينة المطلوبة نظرا لانشغالهم في العمل؛

### حادي عشر /هيكل الدراسة:

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

-**الفصل الاول:** يتناول الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال التركيز على الإطار

العام لمفهوم القيادة والسلوك الابداعي، اضافة الى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية تتمثل في الادبيات التطبيقية؛

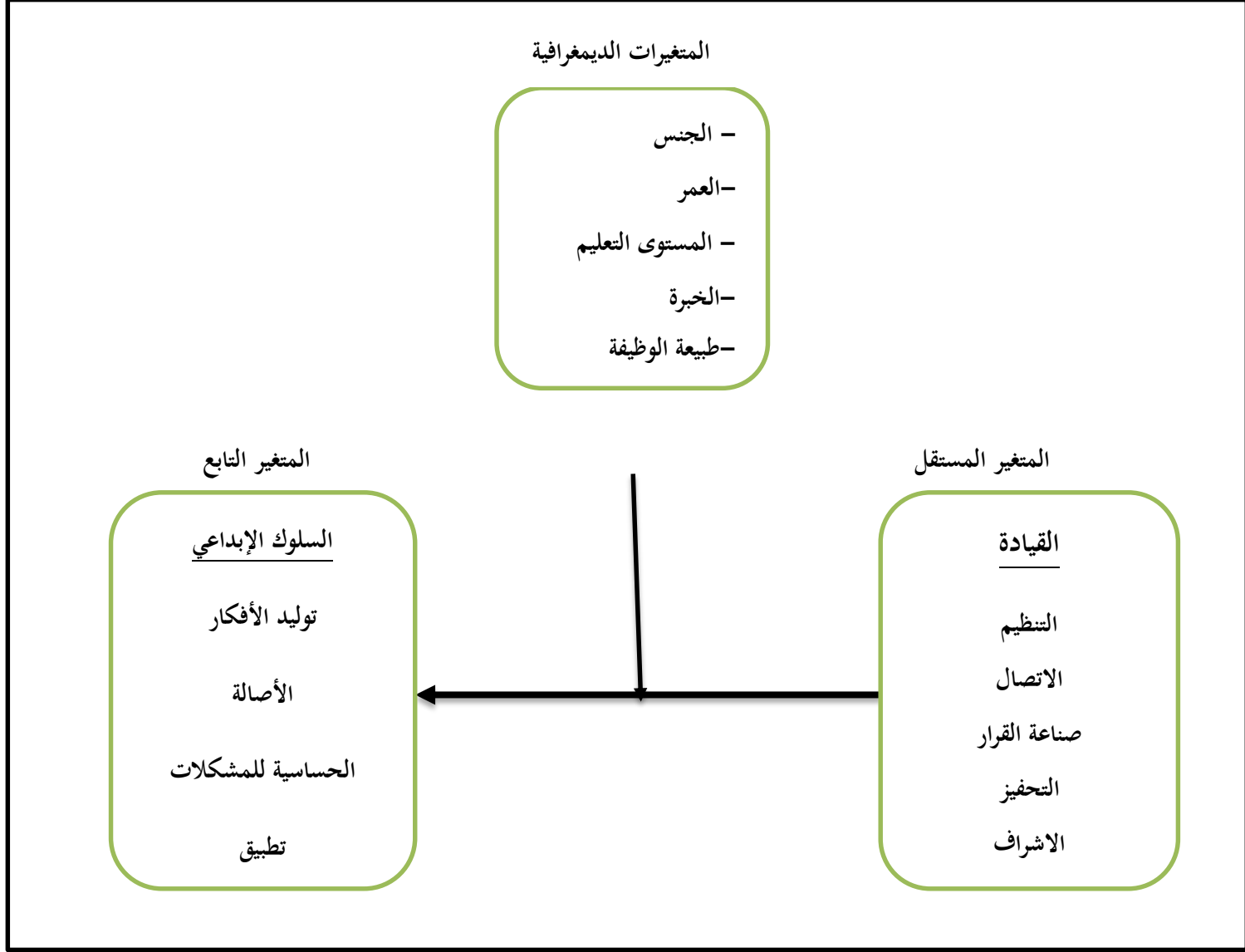
-**الفصل الثاني:** يتناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة على سلوك الإبداعي لعاملين في مؤسسة نقل الكهرباء ح/م وسنعرض فيه

الطريقة والادوات مع التحليل والمناقشة؛



ثاني عشر / نموذج الدراسة: يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1-1)

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الأول

الدراسات الأدبية والتطبيقية للقيادة والسلوك الإبداعي للعاملين

تمهيد

ما يزال موضوع القيادة الإدارية يشكل محور اهتمام كبير من جانب عدد من الباحثين ورجال الأعمال منذ فترة طويلة، لذا استمرت الأبحاث والدراسات حول الموضوع حتى يومنا هذا، حيث تزداد أهمية القيادة الإدارية في العصر الحديث لما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات جديدة فرضتها العولمة بمختلف سماتها، تحدد بذلك نجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هنا وجدت هذه المؤسسات نفسها بحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد، قادرة على صنع القرارات الفعالة؛ لتحقيق الريادة في منظماتهم، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. لذا من هذا المنطلق فلقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال بطريقة غير مسبوقة بتنمية الإبداع، باعتباره أبرز عوامل النمو الاقتصادي والذي يمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تحيط بها، بما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة كمحرك أساسي رئيسي للنمو. ولذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على خصوصية القيادة وتأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين والتعرف هذه المفاهيم في المؤسسات أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي لدى العاملين من ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة كلاهما من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت لها وتقييم هذه الدراسات ثم التأكيد على ما تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة.

حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: أساسيات حول القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموضوع المتمثلة في الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: أساسيات حول القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين

يهدف هذا البحث للوصول إلى حوصلة شاملة على القيادة والسلوك الإبداعي وذلك من خلال التعرف عليهما وعلى أبعادهما.

### المطلب الأول: مدخل للقيادة

تعتبر القيادة محورا مهما ترتكز عليه المنشآت الخاصة والعامة في إدارة شؤونها وتسير أعمالها. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع مسؤولية المنظمة أصبحت القيادة الحكيمة الواعية الرشيدة أمرا لا غني عنها في ترشيد وتوجيه سلوك العاملين وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم الى الطريق الصحي لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

### الفرع الأول: تعريف القيادة وأهميتها

#### أولا: تعريف القيادة

##### 1- تعريف القيادة لغة:

من الفعل قاد والقائد من يقود فريقا من الناس وقاد الجيش أو جماعة من الناس قيادة أي كان رئيسا وعليه أن يدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ بمقودها ومشى أمامها.<sup>1</sup>

##### 2- تعريف القيادة اصطلاحا

تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة نذكر منها ما يلي:

عرفها **kahn**: هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما هو محدد جماعيا.<sup>2</sup>

وهنا نجد أن الباحث اعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأداء المتوقع من خلال تنفيذ ما هو متفق عليه من قبل الجماعة وبالتالي نجاح العملية الإدارية.

2. " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة والمتعارف عليها".<sup>3</sup> الملاحظ من هذا التعريف أن القيادة تعمل على تنمية القدرة على حل مشاكل الآخرين وتحفيزهم على الإنتاجية.

التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية.

1-المعجم الوسيط، مكتبة الشروق، القاهرة، مصر، 2004 ، ص12

2 - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص53

3 - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص18

ويري الباحثان إن القيادة هي: "فن التأثير على آخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يمتلك القائد القدرة على الإبداع. فالرؤية المستقبلية واستمرارها تمثل أحد المكونات الأساسية في إعداد القيادة فإذا لم يملك القائد الرؤية فإنه لا توجد أعمال مبتكرة. بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في المجالات التنافسية وتحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن نكون عليه. فالقادة العظام هم الذين يفكرون ويجولون أفكارهم في المستقبل إلى إنجاز، ولذا يقول بعض أن وظيفة القائد يجب أن تكون لديه قدرة على الإبداع. من خلال توظيف المواد مع تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص ما يلي:

القدرة على التأثير على الآخرين سواء أفراد أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لإحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل.<sup>2</sup>  
من خلال ما سبق يمكن أن نلخص أركان القيادة فيما يلي:

**1-القائد:** هو شخص، عضو من أعضاء جماعة التنظيم، وتتوفر فيه مجموعة من الصفات والمميزات، والقدرات والإمكانات المتعددة، التي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة قدراته، وإمكاناته التنظيمية، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثير بين هذا القائد وأتباعه.

**2-المرؤوسين:** إن فكرة القيادة باعتبارها ظاهرة وحتمية اجتماعية، تتكون من قائد ينطوي من مجموعة الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة الإدارية، وتكون في ذات الوقت مجموعة مرؤوسين القائد الإداري، ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي تستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل عناصر نظام المنظمة الإدارية وليس قوة أو سلطة عليا خارجية عن المنظمة.

**3-الموقف:** فلكل قيادة إدارية موقف ومحيط يحيط بعملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الاعتبارات والمقتضيات والظروف الملائمة، التنظيمية والاجتماعية والإنسانية والفنية والعملية التي تؤثر في القيادة الإدارية، مثل المستوى القيادي الذي يحتله القائد، طبيعة ونوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية المرؤوسين... إلخ، كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليحسد ويكون الموقف القيادي.

**4-التفاعل:** تتكون فكرة القيادة الإدارية أيضا، من ركن التفاعل الذي يخلق ويعمل باستمرار وانتظام، بين القائد الإداري والمرؤوسين، وبين الموقف الإداري هو الآخر الذي يعمل على إحداث التوحيد والتنسيق والدفع الحركية للنشاطات والجهود، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك.<sup>2</sup>

ثانيا: أهمية القيادة

1- حسن، أمين، إدارة العمال وتحريات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار البراء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001

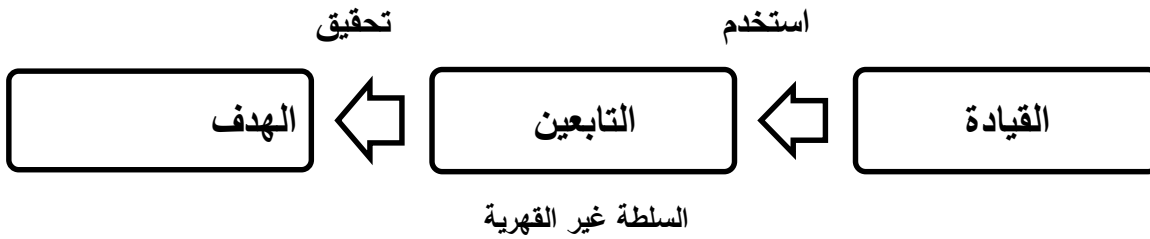
2-كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص1

- لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض والمفتاح الأساسي للإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.
- وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الادارة وادارة الأعمال وعلم النفس الإداري
- وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية.<sup>1</sup>
- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة .
- كسب تعاون وتفاهم أفراد المجموعة وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقهم للأهداف الشخصية.<sup>2</sup>

## - 2 الفرق بين المدير والقائد:

إن الوظيفة الأساسية للقائد هي: تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة إلى ذلك، وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك (جرين برج، بارون). 2004

الشكل رقم (1) 2: الوظيفة الأساسية للقيادة



المصدر: جرين برج، جيرالد بارون، روبرت، تعريب د. رفاعي و د. بسيوني اسماعيل، ادارة السلوك في المنظمات

(دار المريخ للنشر. الرياض،) 2004

<sup>1</sup> نواف كنعان القيادة الادارية الرياض مطابع الفرزدق التجارية ص 198

<sup>2</sup> وسام البواب، أثر استخدام القيادة بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص39

الفرع الثاني: وأنماط ومصادر قوة القيادة ونظريات القيادة

أولاً: أنماط القيادة

- النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام، كما يعتمد هذا النوع على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ تفويض السلطة إلى الآخرين، فيها نجد أن القائد يشجع الأفراد المتنافسة على التعاون والعمل في جماعات، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم حرية توزيع العمل، يكونون أكثر تماسكاً وتربطاً، وروحهم المعنوية عادة تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد العمل يستمر العمل والنشاط<sup>1</sup>.

- النمط الحر (غير الموجه - الفوضوية):<sup>1</sup>

هو جمع بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي لأنها تهتم بالعامل أثناء أداء عمله، حيث يقتصر الدور القيادي للقائد على الحضور الجسماني مع غياب تام للتأثير على العاملين. لذلك يعتبر وجوده سلبياً لأنه لا يقوم بالتوجيه ولا يتمتع باستقلالية في اصدار الأوامر لأنه يترك سير الأمور في يد المرؤوسين الذي من الممكن أن تتعارض رغباتهم مما يعود بشكل سلبي على المؤسسة.

- النمط التحويلي:

هي القيادة التي تسعى إلى التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي هنا يسعى إلى إحداث تغيرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير الأنظمة القائمة وجعلها تتلاءم وهذه الرؤية وكذلك دفع التابعين لخلق الشعور لديهم بأهمية عملهم والولاء والانتماء للمنظمة، مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للمنظمة مرتبة أعلى من مصالحهم الخاصة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وحل المشكلات التي تواجههم.

ثانياً/ مصادر القوة للقيادة

قد تتوفر للقائد مهارات قيادية ومحفزات لكن لا تمكن القائد من التعامل مع موقف معين، حيث أن إفتقار هذا القائد للقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية، ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها، ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وقد قسمت مصادر القيادة الى قسمين:

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب

وتتضمن:

- قوة الحافز أو المكافئة: مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة لكي يكون لها الأثر الإيجابي.
- قوة الجزاء أو العقاب: مقدرة القائد على توقيع الجزاءات للعاملين وتكون مناسبة وفي الوقت المناسب حتى لا ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين وإنتاجيتهم.
- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم، فذلك يتمتع بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره.

1- العجمي محمد، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص12

ثانيا: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته:

- القوة المستمدة من المعرفة السابقة: فرض سيطرته من خلال خبراته ومهاراته فيطيع الأفراد القائد لمعرفتهم بقدرته ودرابته للقائد لحل المشكلات التي تعترضهم.
- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة واعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يدعون له ويأتمرون بأمره.

الفرع الثالث: نظريات القيادة

تباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات والتي اختلفت بناء على معطيات مفهوم " القيادة " وفيما يلي سيتطرق الباحث وبشكل موجز لبعض هذه النظريات:

**1/نظرية الرجل العظيم**

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يوجهونها

**هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:**

- أ/ تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية مورثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم.
- ب/ تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنها بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

**2/نظرية السمات:**

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

لقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة. وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد



الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

### 3/ النظرية الموقفية:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم.

يقوم المدخل الموقفية على مبدأ يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف. فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل أ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

ب - تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديها.

ت - تحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز).

ث - دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

### 4/ نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما

أ- هيكلية المهام (Initiating Structure) ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب- الاهتمام بمشاعر الآخرين (Considerations) يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد. إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية "أوهايو" يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وذلك، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو لتنفيذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة.

### نظرية ليكرت في القيادة:

اعتبر 'ليكرت' أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1-1). نظرية ليكرت في القيادة:

نظام القيادة	وصف السلوك
نظام الاستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative	مركزية السلطة وعدم الثقة بمروسيه والتهديد الدائم لهم
نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative	مركزية السلطة وثقته بمروسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب
نظام استشاري Consultative	تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمروسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية
نظام جماعي المشارك Participative Group	تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعم ل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار

Source: Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value.

New York McGraw-Hill, 1967, p.238-240

الشبكة الإدارية نموذج (بليك وموتون)

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (لبعد الإنتاج) وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة أسلوب قيادي (وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثان أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة

شكل رقم (2-1) : النماذج الخمسة حسب بليك و موتون

الاهتمام بالأفراد	9	(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة						(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة		
	8									
	7									
	6				النموذج الإداري (5-5) كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد					
	5									
	4									
	3									
	2	(1-1) النموذج الإداري اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد						(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني		
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الإهتمام بالإنتاج			عال		

Source: <http://www.moqatel.com/openshare/behoth/askriq6/keadah/fig04.jpg>

jpg

### الفرع الثالث: أبعاد القيادة ومعيقاتها

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

- **التنظيم:** يعني اختيار الموظفين والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة.

<sup>1</sup> عقيل أبو بكر غليون، محمد يوسف خالد، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، 24/11/2010-23، ص220  
 القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص285<sup>2</sup>

<sup>5</sup> القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

- **الاتصال:** إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية، لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله لكافة العاملين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقاً لها حسب الوجهة المطلوبة<sup>2</sup>.
- **تحفيز العاملين:** مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه كتصرفاته<sup>3</sup>.
- **صناعة القرار:** تهدف صناعة القرار إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. كما يعرف على أنه عملية يتم فيها: تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو حلول الممكنة، تقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة<sup>4</sup>.
- **الإشراف (التوجيه):** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير، كلاً يقتصر الإشراف أو القيادة أو التوجيه على مجرد إعطاء الأوامر كالتعليمات أو مراقبة المرؤوسين لتقييم أدائهم فحسب، بل يتعداه إلى السعي نحو خلق الرغبة في العمل كحفز كل فرد من أعضاء الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى<sup>5</sup>.
- **بناء فريق العمل:** وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدداً من العاملين الذين يعملون في إدارة أو في عدة إدارات معينة وتجمعهم أهداف مشتركة تربطهم علاقات وقواعد سلوكية معينة<sup>6</sup>.

#### ثانياً: معوقات القيادة:

يقصد بمعوقات القيادة بأنها هي العوائق والحواجز التي تمنع القيادات الإدارية من تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وتنوع تلك المعوقات ما بين معوقات ترتبط بالأشخاص آخريين ترتبط بالبيئة ومعوقات ترتبط بنظم الإدارة، وهي كالتالي:

- 1- أولاً معوقات ترتبط بالإدارة وتسمى بالمعوقات الإدارية. وتشمل عدم التخطيط بشكل جيد، وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين الإدارية، وعدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لإتخاذ القرارات الصحيحة، والروتين والوائح البيروقراطية، والتمسك بالمركزية، وعدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسير العمل الإداري، وفشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية
- 3- ثانياً معوقات ترتبط بالبيئة وتسمى بالمعوقات البيئية. وتتضمن عدم وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات، والتقاليد، والإنقسام داخل الجماعات بجانب عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة
- 4- ثالثاً معوقات ترتبط بالقادة. وتشتمل على غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل عدم القدرة على تحمل المسؤولية و التردد، وعدم شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل وفشلهم في مواكبة التطورات، والسعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتعامل مع الأساليب والطرق التقنية الحديثة والاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي و من جانب آخر قد تفشل الرؤساء في اختيار القيادات حيث أن هناك بعض الرؤساء يخلطون بين اختيار القيادات الإدارية، و بين العلاقات الشخصية و بالتالي عملية الاختيار تفقد الدقة والشفافية و تتم بشكل غير صحيح فضلاً عن وجود بعض القيادات التي لا تسمع لآراء الآخرين حتى، و إن كانت صحيحة، و تفضل دائماً الانفراد بآرائها و قراراتها و من المعوقات أيضاً عدم

<sup>6</sup> آيت بارة شفيعة، مرجع سبق ذكره، ص.76

تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى انشغال القادة، و المدراء في حل هذه النزاعات، و هذا ما يعوقهم عن الابداع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإطار النظري لسلوك الإبداع للعاملين

الفرع الأول: مفاهيم السلوك الإبداع للعاملين:

#### مفهوم السلوك الإبداع :

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم 1999).

- ويعرف (وي<sup>2</sup> ست وفار) السلوك الإبداع بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداع محصلة مجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها. - كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداع على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير<sup>1</sup> . "

و تعرف دراسة (Eline & Al, 2007) السلوك الإبداع على أنه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي"<sup>2</sup>

السلوك الإبداع يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداع إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع. من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم و تطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة.

- يعرف السلوك الإبداع بان يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون،<sup>3</sup>

و من ثم يمكن القول بان السلوك الإبداع هو ذلك الشعور و التصرف المميز الذي يتم إدراكه جيداً وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة و يمكن قياس السلوك الإبداع من خلال العناصر التالية:

■ **القدرة على التغيير** : ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة

على التغيير و الانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.

■ **العصف الذهني** : يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة

يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة

<sup>1</sup> عليوة، سريد تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة 2001. بشير محمد خليل العبيدي وسحر احمد كرجي العزاوي الإبداع المنظمين وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية 2010 ص 84، 5 محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية / ، 1994 ص 2 :

ومتفق عليها برأي الأغلبية.

■ **حل المشكلات** : ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها ، و اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و إيجاد الحلول المناسبة لها حتى و إن كان هنالك ندره بالمعلومات ( السالم 1999 ).

ومن هذا المنطلق نقول أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد من نقطتين أساسيتين هما<sup>4</sup> :

■ **النقطة الأولى** : أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛

■ **النقطة الثانية** : ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعي.

من هذا المنطلق فالواجب أننا نتطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي أولاً ومن خلاله السلوك الإبداعي، لكن الجوهر في هذا كله هو أن نفرق بين المصطلحات، وعليه فالسؤال المطروح هو : ما هو الفرق بين الناتج الإبداعي والسلوك الإبداعي؟ إذ أن الناتج الإبداعي يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً، ممثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي، فهو عبارة عن: " التصرف المنفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في موقع عمله<sup>1</sup> ."

### الفرع الثاني: أهمية السلوك الإبداعي

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (العجل 2009) .

### ثانياً: مقومات السلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة (النمر، 1990) وتلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر وهي: (الدكاء الانفعالية، الدافعية، التعلم، الاجتماعية، كما تؤكد دراسة (الأعسر، 2000) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي

نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

■ السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة؛

■ السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية،

■ السلوك الإبداعي ظاهرة صحية،

■ السلوك الإبداعي ممتع

ثالثا: أنواع السلوك الإبداعي :

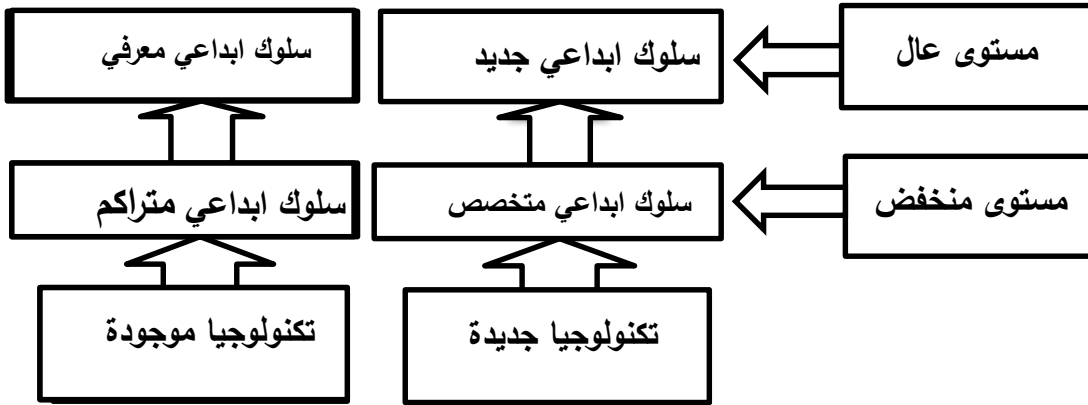
نكتفي في هذا مجال بالدراسة التي قام بها (Wickham,2001) إذ أنها قسمت السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع تحت ما

يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين:

■ مستوى السلوك الإبداعي؛

■ نوع التكنولوجيا.

<sup>1</sup> الشكل رقم (01 - 03) أنواع السلوك الإبداعي



المصدر:

Wickham, P, **Strategic Entrepreneurship**, 4th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006, P : 223 (بتصرف) المرجع الأصلي

الداهري، صالح حسن، سيكولوجية الإبداع الشخصية، 26. القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 200  
<sup>1</sup>عمان: دار صفا للنشر والتوزيع ،. الطبعة الأولى، 2008

### الفرع الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك صياغة المشكلات الإبداع على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة حيث حلل (كرتون) استنادا إلى مدى قدرة الفرد على الإبداع وحله للمشاكل، وقدم (هارت) نموذجا للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع. اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية :

➤ **الأصالة:** وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب دراسة (الخطيب، 1995) فان الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي <sup>1</sup>:

**الاستجابة غير الشائعة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛

**الاستجابة البعيدة:** وتتمثل في القدرة على استحضار التدايمات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة؛

**الاستجابة الماهرة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يطلق عليها بالمهارة، وهذا الجوانب

يعد محركا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد على عدم الشبوع وحده كمحدد للأصالة.



➤ **البعد الثاني: الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

وتعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات

الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية

على حد سواء<sup>1</sup>.

### البعد الثالث : توليد الأفكار ( Ideas Generation )

هو الذي يهتم بإتيان أفكار جديدة ومبادرات مهمة بالتغيرات على مستوى المؤسسة ,ويظهر توليد الأفكار بشكل رئيسي من

إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية أو مزجها لتحسين الأداء أو حل المشكلات بطريقة مميزة.

### البعد الرابع : مرحلة التطبيق (Application)

تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء المنظمة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط

بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الأفكار الإبداعية الجديدة او التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحث تصبح

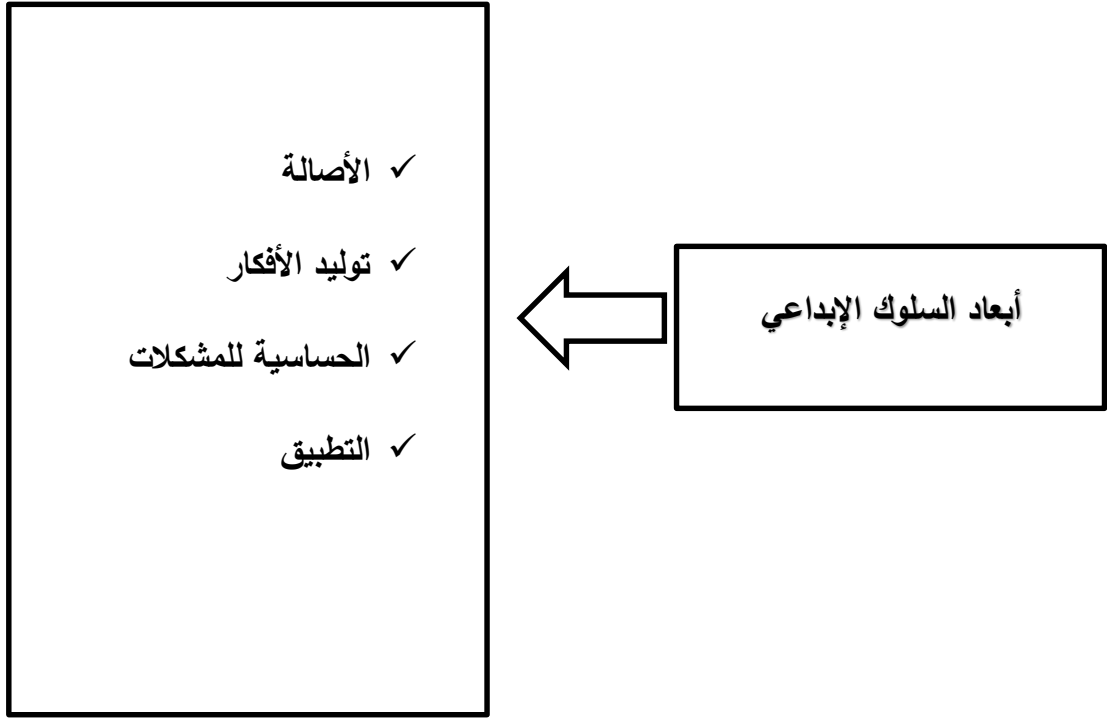
جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة

الإبداعية الجديدة في هذه المرحلة الى التعديلات والتطوير لتمكينها من التطبيق الصحيح ونجاح واذا لم يكتب لها النجاح فمن

المحتمل إلغاؤها والتفكير في بديل آخر ..



الشكل رقم: (01 - 04) عناصر السلوك الإبداعي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ما سبق

- مراحل السلوك الإبداعي:

- يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض.
- نجد بعض الدراسات كدراسة Parnes ودراسة Noller ودراسة Iskasen ودراسة Treffinger مقترحة نموذجاً للسلوك الإبداعي بأنه مكوناً من المراحل الآتية:
- (مرحلة البحث عن المعلومات، مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة إيجاد الحل أو الحلول، مرحلة القبول بالحل 1).
- ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من أكبر النماذج وأهمها تداولاً بين الباحثين، حيث انه يفسر صيرورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:
- 1-مرحلة الإعداد و التحضير : وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها<sup>2</sup>.
- 2-مرحلة الاختمار أو التفريخ : هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترة، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل

وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.<sup>1</sup>

3-مرحلة البروغ أو الإشراف : وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخر يلقنه إياها.

4-مرحلة التحقيق : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية<sup>1</sup>.

الفرع الرابع: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي و معوقاته

أولا: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

إن متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي تختلف حسب وجهة نظر الباحثين من دراسة إلى أخرى، فمنهم من وضع عشرة نقاط أساسية كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي وهذا ما تؤكدته الدراسة التي اعتمدها (عبد الفتاح، 1999) والتي يراها تشجع السلوك الإبداعي وتطويره، أما دراسة (القطاونة، 2000) فتؤكد على مجموعة من النقاط يعتبرها من أهم المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي وهي:

- تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛
  - تشجيع و تحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة؛
  - تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية؛
  - تمكين العاملين ومنحهم الحرية و الموارد من اجل القيام بالأعمال الإبداعية.
- وهناك العديد من الدراسات في هذا الشأن والتي تؤكد على توافر بعض العناصر كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي منها على سبيل المثال لا الحصر:
- دراسة ( الأهمد، 2008)و التي قامت بتحليل العديد من الدراسات العربية والغربية؛
  - دراسة ( King & Anderson, 2004) مرتكزة على توافر أربعة استراتيجيات تتطلب تحقيق السلوك الإبداعي.

معوقات السلوك الإبداعي

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من

عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن في المملكة العربية السعودية ص 360  
محمد سعيد تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لني2  
1. دون ذكر التخصص (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف)، ص (شهادة الدكتور في علوم التسيير)

شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعيًا منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم و أفكارهم و إبداعاتهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسباب و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

دراسة (جبر، 2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي 1:

➤ الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛

➤ عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم؛

➤ عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجارحة للأمان؛

➤ انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلاً؛

➤ الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛

➤ الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

نجد كذلك دراسة (أبو هين، 2010) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

➤ المركزية و عدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛

➤ عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛

➤ مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛<sup>1</sup>

➤ عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛

➤ تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛

➤ نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛

➤ التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛

➤ الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛

➤ غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الروتينية.

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي

تستعمل مفاهيم الإبداع، والابتكار والخلق كمترادفات. وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع ففيه أصالة وأضافه نوعية إن الإنسان المبتكر هو شخص له من السمات والخصائص ما لدي الأفراد والأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف

عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بصفة ابتكارية و ابداعية. فكل فرد قد يكون مبتكرا أو مبدعا فيما لو أستعمل قدراته أو طوّر معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعمل<sup>55</sup> على تنميتها وتطويرها بإرادة قوية.

وعلى هذا فإن الابتكار والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء كان في مجال عمله، أم حياته.

أو حتى في علاقاته الشخصية وادارك هذا بصورة صحيحة.

إن الابتكار والإبداع ليس شيئا بعيدا عن متناول الأفراد.

فالفرق بين المبتكرين والمبدعين والأفراد والأشخاص الآخرين، هو ابتكاراتهم ابداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر كبير في حياة الأفراد والناس فمن المعروف إن ما تنتجه هذه الشخصيات والمؤسسات من نواتج تلقي قبولا ورواجا كبيرا. ويمكن استكشاف الإبداع على مستوي التنظيمات عندما نجد أنها تقدم أفكارا تخدم المجتمع أو تقدم لزيائنها خدمات أو سلع جديدة وتقدم لمنسبها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها.

تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة أو يرى أن القائد الفاعل لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسئول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته فعليه اعتماد سلوك إبداعي جيد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتطبيق هو أساس النجاح وعلى القائد الفاعل أن يقوم باختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذ بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة ومن هنا يتأكد<sup>1</sup> أهمية السلوك الإبداعي للمؤسسة وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ الملائم لإحداث عملية القيادة و الإبداع في السلوك للعاملين في المؤسسة وضرورة وجود قادة مسئولين يتميزون بصفات كما ذكرها 'بشاوي' وهي:

1- تفويض السلطات لمرووسيهم

2- زرع الثقة بمرووسيهم

3- تعزيز القدرات الموجودة لديهم

4- تشجيع المرؤوسين على الإبداع

5- استخدام السلوك الإبداعي في عملهم للارتقاء بعملهم ولتحقيق الهدف المنشود

يلخص الباحثين أن السلوك الإبداعي وفق النظريات يعتمد على تقييم المشكلة واعدادها وتطبيقه و تقييمها ووضع عدة أجوبة للمشكلة واتخاذ السلوك المبدع المناسب لكل مشكلة على حده حيث ما يصلح من سلوك لحل مشكلة لا يصلح لمشكلة أخرى وتتفاعل هذه النظريات في تفسير السلوك الإبداعي في عمل من الأعمال.

### خلاصة المبحث:

من خلال اطلاع الباحث على كثير من الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي فإنه استخلص مجموعة من الممارسات التي يمارسها القادة وتساعدهم على الإبداع ذلك بتحفيز وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوك إبداعي و تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع روح التنافس بين القادة لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للارتقاء بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة, ويتم بمواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أمراً ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها ووضع حلول لها والتعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش أو عطايتهم فرصة للغير في النقاش وعدم مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره ونشر ثقافة تقبل الآخر والعمل بروح الفريق, وحتى نرتقي بأداء العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات لطرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي كبت أو إكراه والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ. لا بد أن يزرع في جميع العاملين أنه لا بأس أن يخطئ, والمهم أن يتعلم من ذلك شيئاً جديداً في كل مرة والعمل على تنمية الثقة بالنفس, وتوفير خبرات تربوية لتنمية الشعور بالمسئولية والعناية بتقوية وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز والتفويض و الحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجريب طرق و أساليب متنوعة مبدعة قصيرة المدى؛

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

##### الدراسة الأولى:

دراسة (رائده علوي أبو ناموس، 2016) بعنوان: " فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم, وتكونت عينة الدراسة من (45) مسؤلاً ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مدي آر, مهندساً أول, قائد فريق, مشرفاً, إدارياً أول), واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أداة الدراسة الاستبانة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- إن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية, فنية, إدارية, إنسانية, فكرية) مهمة جدا لدى المسؤولين في شركة جوال وكانت درجة توفرها لديهم متوسطة.

- إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة جوال.

- إن أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الانسانية.

##### الدراسة الثانية:

دراسة ( بكر، 2017 ) بعنوان: " المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي, وتكونت عينة الدراسة من عدد ( 100 ) من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات في مصر, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أداة الدراسة الاستبانة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن مهارات القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع, محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات لإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه, تتسم بالقصور والسلبية.
- توجد اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي, كما أن درجة القصور لدى مديري الإدارة العليا أقل من مديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة.
- يوجد اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة نحو معاصرة ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة الصامل ( 2016 ) بعنوان: " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي".

- هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي, وتكونت عينة الدراسة من (741) موظفا في مستويات إدارية مختلفة, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أداة الدراسة الاستبانة, وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرار.
  - أن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارات الاتصال.
  - أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.
  - يسهم التدريب في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة (العاجز وشلدان، 2015) بعنوان: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين هذه الأنماط وكذلك التعرف على أهم معيقات الإبداع من وجهة نظر العاملين وتكونت عينة الدراسة من (304) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة بالمكتب الاقليمي بغزة, واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, واشتملت أداة الدراسة على استبانة, وتوصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج كان أبرزها:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين
- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة
- غياب المكافآت المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم

#### الدراسة الخامسة:

دراسة (أمينة شايب حدة، 2018) بعنوان أثر القيادة العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة العاملين على سلوكهم الإبداعي قصدت الباحثة بتمكن العاملين التمكين النفسي والتمكين التنظيمي وكذلك اختيار ما اذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين, وتكونت عينة الدراسة من (392) من العاملين في مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , واشتملت أداة الدراسة على استبانة , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.

-وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة (المبيضين والطراونة، 2016) بعنوان: أثر القيادة الادارية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى القيادة الادارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الادارية في السلوك الاداري وتكونت عينة الدراسة من (391) موظفاً وموظفة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية , واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, واشتملت أداة الدراسة على استبانة , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-هناك سلوك إبداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالات احصائية لان التمكين الاداري في السلوك الإبداعي تعطي لمتغيرات(الجنس, العمر, المؤهل العلمي, الخبرة الوظيفية, الرتبة العسكرية.

دراسة الشواورة، 2018 بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر

العاملين " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردن, وتكونت عينة الدراسة (742) موظفاً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أداة الدراسة الاستبانة , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-أن تصورات الباحثين نحو متغيرات (أنماط القيادة والسلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية ( نمط القيادة المتساهل ونمط القيادة المتسلطة ونمط القيادة الوسط ونمط إدارة النادي الاجتماعي ونمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده ( القدرة على حل المشكلات والقابلية للتغير وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع وروح المحازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

- إن الأنماط القيادية ( القيادي المتسلط, القيادي الوسط, أسلوب إدارة الفريق) منفردة كانت ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي في حين تبين عدم وجود تأثير لنمطي القيادة ( المتساهل وإدارة النادي الاجتماعي) في السلوك الإبداعي. دراسة (دحروج، 2019) بعنوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة شركة شل) هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة في شركة شل وأبعاد السلوك الإبداعي التي يمارسها العاملون في الشركة وعلى شكل العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي له، وتكونت الدراسة من (50) من موظفي شركة شل المتعددة الجنسيات في سوريا، واستخدم الباحثة المنهج الوصف التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين في شركة شل لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة والأنماط القيادية المطلوبة لممارسة السلوك الإبداعي من قبل العاملين في شركة شل دراسة (العازمي، 2016) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع:

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين امتلاك القيادات الادارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمعارات وقدرات إبداعية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات دون الثانوي وأصحاب المؤهلات الأعلى لصالح المؤهلات الدنيا.

دراسة (الحوامدة والمعايطة، 2015) بعنوان: أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية (233) من المشرفين الإداريين في الدوائر الادارية في محافظة الكرك، واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع العمل مجتمعاً وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الاداريين.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.



- المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة وي وآخرون (Wei &amp; etal,2019)

**-The Impact of Psychological Empowerment and Organizational Empowerment.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين

-وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حالة ارتفاع مستوى التمكين

**دراسة وينج وشينج وشينج 2016 Compassionate Leadership Style Relationship Cheng**

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة نمط القيادة العطف بالسلوك الإبداعي للعاملين, واختبار اذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط قيادة العطف وابداعية المرؤوسين, وتكونت عينة الدراسة من (167) زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا, واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, واشتملت أداة الدراسة على استبانة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-وجود علاقة ايجابية معنوية بين نمط القيادة العطف والسلوك الإبداعي للعاملين

-تتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة العطف

والسلوك الإبداعي

دراسة 2016 (Fuentes), بعنوان

**Strategies for change and creative behavior in schools**

هدفت الدراسة التعرف إلى "استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي في المدارس المختلفة ثقافياً لأطفال السادسة من العمر", ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية السلوك الإبداعي والتغيير, وتكونت العينة من (500) مدي آر بولاية أركنساس, وتكساس, ولوزيانا, ونيومكسيكو, وأوكلاهوما, واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, واشتملت أداة الدراسة على استبانة والمقابلة, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

-وجود القيادة الفاعلة الإدارية تؤدي إلى تنمية الإبداع والتغيير

-السلوك الإبداعي يسرع في عملية حل المشكلات ووضع أكثر من حل لها للعاملين, تقدير المكافآت التعاطف مع من يواجهون مشكلات, أهمية الوظيفة وتكونت عينة.

**Leadership and Innovation in Small to Medium Enterprises in Indonesia Conference,** بعنوان **Diwangkoro & Mazzarol, A. Ratam,** دراسة بعنوان

Fremantle, Western Australien, 2015. القيادة والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تناولت هذه

الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والاسلوب الإبداعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إندونيسيا، وأبرزت: العوامل التي تؤثر على الابتكار، وتحددت باستخدام عدة أساليب لتحليل البيانات الكمية. حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي لديها مستويات عالية من الابتكار لديهم خرائط أفقية تنظيمية، كتركز على المدى الطويل، كالموارد المتاحة كمنح لمكافحة الأنشطة المبتكرة كما أظهرت وجود قبول جيد للتغيير كأسلوب التحول من القيادة كما توصلت لوجود سمات إيجابية من الشركات الصغيرة والمتوسطة للقيادة.

**المطلب الثالث: ماستفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات النقاط التالية- :

- أ. صياغة التعريف الإجرائي للقيادة والسلوك الإبداعي.
- ب. إثراء الإطار النظري للدراسة من خلال الإلمام بجوانب فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي مما ساعد على تطويرها.
- ت. تحديد متغيرات الدراسة المناسبة فكرة بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.
- ج. التعرف على أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة
- ح. تحليل وتفسير نتائج الدراسة
- خ. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحال

خلاصة الفصل:

من خلال اطلاع الباحث على كثير من الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي فإنه استخلص مجموعة من الممارسات التي يمارسها القادة وتساعدهم على الإبداع ذلك بتحفيز وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوك إبداعية و تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع روح التنافس بين القادة لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للارتقاء بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة, ويتم بمواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أم ار ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها ووضع حلول لها والتعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش أو عطاءهم فرصة للغير في النقاش وعدم مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره ونشر ثقافة تقبل الآخر والعمل بروح الفريق, وحتى نرتقي بأداء العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات لطرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي كبت أو إكراه والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ. لا بد أن يزرع في جميع العاملين أنه لا بأس أن يخطئ, والمهم أن يتعلم من ذلك شيئاً جديداً في كل مرة و العمل على تنمية الثقة بالنفس, وتوفير خبرات تروية لتنمية الشعور بالمسؤولية و العناية بتقوية وتدافع الداخلية للإنجاز والتُّمُّيز و الحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجريب طرق و أساليب متنوعة مبدعة.

الدراسة الميدانية لأثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين

## تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من موظفين الإداريين لشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء - حاسي مسعود-مبرزين في ذلك واقع تبني سلوك الإبداعي فيها وكذا أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشته.

### المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

#### الفرع الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

#### 1. التعريف بالمؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

##### المطلب الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز أو **Sonelgaz** هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

##### تاريخها

في سنة 1200 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة، EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز).

وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بدل كهرباء وغاز الجزائر استقلالية أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 120-20 المؤرخ في أول يونيو سنة 0220، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة - تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

##### عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 0220 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". كذلك انشاء وحدات مسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز كذلك قد شيدت فروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بمايلي:

##### الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE

##### ● الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

##### ● الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

في سنة 0220 تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

##### ● الشركة المدنية لطب العمل SMT

##### ● مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز.

1. المؤسسة محل الدراسة: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ناحية حاسي مسعود

2. تقديم الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ناحية حاسي مسعود

موضوع دراستنا الميدانية سيكون الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ناحية حاسي مسعود أحد فروع الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وتمثل مهمتها في ضمان تشغيل وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء، وفقاً للتشريعات واللوائح المعمول بها وأحكام القانون رقم 01-02 بتاريخ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، بهدف ضمان قدرة كافية فيما يتعلق باحتياجات العبور والاحتياطي. تُعرّف شبكة نقل الكهرباء GRTE، وهي عصب انتقال الطاقة، بأنها مجموعة من الهياكل المكونة من خطوط علوية وكابلات تحت الأرض ووصلات ربط دولية ومحطات محولات وأجهزة التحكم عن بُعد الخاصة بها والاتصالات والتحكم والقيادة والقياس المستخدمة في نقل الكهرباء للعملاء والمنتجين والتوزيع وكذلك للربط بين محطات توليد الكهرباء والشبكة الكهربائية.

تتخذ GRTE أنشطتها من خلال المديرية المركزية وست (06) مناطق لنقل الكهرباء، وهي: الجزائر، المركز، وهران، سطيف، عنابة وحاسي مسعود، من خلال 24 خدمة نقل منتشرة على التراب الوطني لضمان الصيانة المحلية والعلاقات المباشرة مع العملاء.

تدير GRTE شبكة مكونة من :

- 32720 كم خطوط الجهد العالي منها 5.317 كم بسرعة 400 ك.ف
- 373 محطة فرعية بما في ذلك 26 محطة فرعية في 400 كيلو فولت.
- 67.598 ميغا فولت أمبير من قوة التحويل
- 831، 73 جيجا واط ساعة من الطاقة المنقولة
- 21.544 كم ألياف بصرية
- القوى العاملة 7590 GRTE:

3: اهداف المؤسسة شبكة نقل الكهرباء GRTE:

- نقل الكهرباء والغاز
- تطوير شبكة النقل
- ضمان جودة الخدمات في مجال الربط الكهرباء والغاز
- تلبية أفضل الظروف طلب ربط العملاء
- ضمان أمن وفعالية الشبكات.
- ضمان توازن بين العرض والطلب على الطاقة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الإداريين شبكة نقل الكهرباء **GRTE**

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 30 فرداً من الموظفين حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول (1-2): احصائيات الاستبيانات الموزعة و الصالحة

الاستمارات الموزعة ورقياً	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	
30	30	0	30	العدد
%100	%100	%0	%100	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات و الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين

2-القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين القيادة والسلوك الإبداعي تم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ-المحور الأول: تناول متغير القيادة حيث تضمن خمسة أبعاد كالتالي:

البعد الأول التنظيم يضم 4 فقرات؛

البعد الثاني الاتصال يضم 3 فقرات؛



البعد الثالث صناعة القرار ويضم 4 فقرات؛

البعد الرابع التحفيز ويضم 6 فقرات؛

البعد الخامس الاشراف ويضم 5 فقرات. والبعد السادس فرق العمل يضم 3 فقرات

ب- المحور الثاني: تناول متغير السلوك الإبداعي للعاملين حيث تضمن أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول توليد الأفكار يضم 4 فقرات؛

البعد الثاني الأصالة يضم 6 فقرات؛

البعد الثالث الحساسية للمشكلات ويضم 4 فقرات؛

البعد الرابع التطبيق ويضم 3 فقرات.

المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد و دعم النتائج والمحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا

لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من موظفي الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

الملاحظة:

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من محيط المؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2016 في تفریع البيانات الاولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، و تم قياس

و تحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين، و تحديد العلاقة بين كل بعد من القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين؛
- اختبار T-test لدراسة الفروقات لعينيتين مستقلتين؛
- اختبار تحليل تباين أحادي ANOVA لمعرفة الفروقات في إجابات العينة و التي تعزي المتغيرات الديمغرافية؛

للإجابة على العبارات الخاصة بالقيادة والسلوك الإبداعي للعاملين في الاستبيان تم الإعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاثة درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارت الثلاث كما هو موضح في الجدول:

الجدول(2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق (منخفض)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول(2-2).

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

#### أولا: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم 3 محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والمدرسة العليا للأساتذة. وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

#### ثانيا: ثبات الاستبيان

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس افراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ،

بالاستعانة ببرنامج spss لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60 % من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، و بالتالي فالجدول ادناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

**الجدول(2-3): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ**

المحاور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
اثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين	41	93.2

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (2\_3) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ أو قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (93.2%) و هي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى، و عبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و بنفس الظروف فإن (93.2%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، و هي نسبة توضح المصدقية العالية للاستبانة و بالتالي في هي صالحة للدراسة.

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها**

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقدم ما توصلنا إليه خلال فترة التربص بخصوص أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين بعرض إجابات و توجهات أفراد العينة و تحليلها و مناقشتها و تفسيرها.

**المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة**

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

**الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية**

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

**أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة المئوية	عدد الأفراد	الجنس
76.7%	23	ذكر
23.3%	7	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2\_4) نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الاناث حيث كان نسبة الذكور 23 اي بنسبة 76.7% بينما المستجوبات من الاناث في العينة 7 اي بنسبة 23.3%، و هذا الفارق راجع لأن المؤسسة ذات طبيعة عمل صعبة نظرا لتعاملها بشكل حصري مع الكهرباء.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	عدد الأفراد	العمر
16.7%	5	أقل من 30 سنة
30%	9	من 30 الى 40 سنة
36.7%	11	من 40 الى 50 سنة
16.7%	5	أكبر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) يمثلون أقل نسبة تقدر بـ 16.7% أغلبهم مساعدين ، في حين بلغت نسبة الافراد الذين أعمارهم (من 30 الى أقل من 40 سنة) بـ 30%، أما أعلى فئة كانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 الى أقل من 50 سنة) فكانت بـ 36.7%، أما فئة (50 سنة فأكثر) فكانت أقل فئة والتي بلغت 16.7% ويفسر إنخفاض هذه الفئة العمرية إلى أن أغلبية الأفراد رؤساء في سن التقاعد ونظراً لطبيعة هذا القطاع.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المستوى التعليمي
46.7%	14	ثانوي
33.3%	10	جامعي
10%	3	مهندس
10%	3	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول و الشكل اعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة ان الافراد اللذين مستواهم مهندس او شهادات الدراسة العليا تمثل اقل نسبة و تقدر بـ (10%) لكل من المستويين , تليها نسبة (33.3%) و هي نسبة افراد ذات مستوى جامعي و ذلك راجع لشروط و متطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم ان نشاط المؤسسة تحتاج كما هائلا من أصحاب الكفاءات ، يليه مستوى التعليمي ثانوي بأكبر بنسبة (46.7%) ممثلين في حاملين شهادات الثانوي، و الذين يمثلون نوعا في استثمار المؤسسة في راس المال الفكري و الكفاءات البشرية .

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 5-10 سنوات	9	30%
من 10-20 سنة	11	36.7%
أكثر من 20 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين من خلال الجدول (2\_7) أعلى نسبة بين الافراد ذوي الخبرة من 10 الى 20، و ذلك يعود لأقدمية المؤسسة و استقرار لعاملين لديها، و هي نسبة جيدة من العمال اللذين يتميزون بالمعرفة الخاصة بالعمل، تليهم فئة من 5 الى 10 بنسبة (30%)، اما فئة الافراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة (13.3%)، و هذا ما يفسر بان المؤسسة لا تفتح ابوابها لاستقطاب كفاءات جديدة في الادارة خلال سنوات الأخريرة

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

العمر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
عامل	26	86.7%
مسؤول	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

كما يتضح من خلال الجدول(2\_8) و الشكل (2) المتعلقان بالمتغير مسمى مستوى وظيفي، نلاحظ ان اغلب افراد العينة كان عمال بنسبة(86.7%)، و بعد ذلك يأتي المسؤولون بنسبة (13.3%) وهذا التوزيع طبيعي نظرا لطبيعة التقسيم الاداري للمؤسسة و الذي يتطلب وجود رئيس قسم و معه اعوانه الإداريين.

الفرع الثاني: نتائج محور القيادة

من اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ذي 3 درجات كما تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح

ذلك حسب كل بعد من ابعاد المتغير المستقل:

1- البعد الأول: التنظيم

2- الجدول (2-9): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاقتصادي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. يمنحني رئيسي أنشطة موافقة لتخصصي وخبراتي السابقة	2.56	0.68	2	موافق
2. يوفر الرئيس كل الموارد المتاحة من أجل اكمال مهمي بشكل جيد	2.6	0.62	1	موافق
3. عملية التنظيم المستعملة في مؤسستي ملائمة لطريقة عملي	2.4	0.72	3	موافق
4. يمنحني رئيسي بضع مسؤوليات لتأدية عملي بشكل سريع	2.6	0.67	1	موافق
البعد الأول: التنظيم	2.54	0.54	/	موفق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بعد التنظيم كان اتجاه موافق وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.54%)، و هذا راجع الى ان كل عبارات هذا البعد كانت موافقة، تصدرت في الترتيب الاول عبارتي " يوفر الرئيس كل الموارد المتاحة من أجل اكمال مهمي بشكل جيد " و "يمنحني رئيسي بضع مسؤوليات لتأدية عملي بشكل سريع" بمتوسط 2.6، في مرتبة الثانية عبارة "يمنحني رئيسي أنشطة موافقة لتخصصي و خبراتي السابقة" بمتوسط 2.56، تفي المرتبة الاخيرة العبارتان رقم 3 بمتوسط 2.4.

كما يدل الجدول أيضا أن مجمل فقرات البعد كانت ذات درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة و حرصها على تحقيق التنظيم في مجتمعها لثبات بيئة العمل للعمال.

3- البعد الثاني: الاتصال

الجدول(2-10):نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد الاتصال

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. يوجد اتصال يومي بيني وبين رئيسي	2.5	0.68	1	موافق
2. تطلعتني مؤسستي بنتائج كل الاجتماعات سواء هامة أو بسيطة	2.2	0.71	3	محايد
3. رئيسي يسهل لي عملية الاتصال بين أقسام العمل داخل المؤسسة	2.43	0.72	2	موافق
البعد الثاني: الاتصال	2.37	0.54	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2\_10) وصف اجابات عينة الدراسة حول بعد الاتصال ،حيث نلاحظ ان العبارة رقم 1"يوجد اتصال بيني وبين رئيسي بمتوسط 2.5، تليها العبارة رقم 3"رئيسي يسهل لي عملية الاتصال بين اقسام العمل داخل المؤسسة بمتوسط 2.43، من جهة اخرى نلاحظ وجود عبارة في الاتجاه محايد بمتوسط 2.2 "تطلعتني مؤسستي بنتائج كل الاجتماعات سواء هامة أو بسيطة".

لاحظنا انا اجابات بعد الاتصال كانت في اتجاه موافق و هذا طبيعي لان مؤسسة وطنية ستحافظ على علاقتها بعمالها.

3-البعد الثالث: صناعة القرار

الجدول(2-11): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد صناعة القرار

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
بتخذ رؤسائي في العمل القرارات بناء على مجموعة من التجارب والمعارف السابقة	2.43	0.67	2	موافق
يسمح لي رئيسي بالإدلاء برأي الشخصي في حل النزاعات	2.43	0.72	2	موافق

متوافق	3	0.62	2.4	يتخذ رئيسي القرارات الهامة مع الأخذ بعين الاعتبار لأرائي المطروحة
متوافق	1	0.63	2.50	يتخذ رئيسي في العمل القرارات التي تحقق أفضل عائد للمؤسسة
متوافق	/	0.5	2.44	البعد الثالث: صناعة القرار

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه الإتجاه العام لبعد صناعة القرار حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.44 و لانحراف المعياري 0.5 و هذا ما جعله يأخذ اتجاه متوافق، و منه نلاحظ ان جميع العبارات المكونة لهذا البعد هي في إتجاه متوافق ، فأول عبارة في الترتيب هي " يتخذ رئيسي في العمل القرارات التي تحقق أفضل عائد "قد حصل على تاييد بمتوسط حسابي قدره 2.5 و انحراف معياري قدره 0.63، تليها العبارة " يتخذ رؤسائي في العمل القرارات بناء على مجموعة من التجارب و المعارف السابقة" بمتوسط حسابي 2.43 و انحراف معياري 0.67، بنفس المتوسط السابق و بانحراف قدره 0.72 تأتي عبارة "يسمح لي رئيسي بالإدلاء برأي الشخصي في حل النزاعات"، تأتي في الأخير عبارة "يتأخذ رئيسي القرارات الهامة مع الأخذ بعين الاعتبار لأرائي المطروحة" بمتوسط قدره 2.4 و انحراف 0.62 وهذا راجع لان صناعة القرار داخل المؤسسة صعبة في ظل المشاكل التي تحدث في المؤسسة لذلك فهي تسعى لاتخاذ القرار بسرعة.

4/البعد الرابع : التحفيز

الجدول(2-12): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد التحفيز

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
12. يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك لقيام عملك	2.62	0,67	2	متوافق
13. يشجع رئيسك على التعلم من التجارب السابقة	2.63	550,	1	متوافق
14. يقوم رئيسك بالثناء على الأداء المتميز الذي تقوم به	2.46	20,6	3	متوافق



محايد	5	0.73	2.23	15. يقوم رئيسك بمنحك الفرصة لتجربة أفكارك لحل الأزمات
محايد	6	0.78	2.06	16. يتناسب الأجر والحوافز مع رغباتي وحاجاتي
موافق	4	0.72	2.43	17. أشعر أنني عنصر فعال ومهم في مؤسستي
موافق	/	0.46	2.4	البعد الرابع: التحفيز

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول (2\_12) أعلاه نلاحظ ان الإتجاه العام لبعده التحفيز حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.4 ، و هذا ما جعله يأخذ اتجاه موافق، وكما نلاحظ ان جميع العبارات المكونة لهذا البعد هي في إتجاه موافق ، فأول عبارة في الترتيب هي "يشجع رئيسك على التعلم من التجارب السابقة" بمتوسط 2.63، تليها العبارة "يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك القيام بها" بمتوسط 2.62، بعدها العبارتان "يقوم رئيسك بالثناء على الأداء المتميز الذي تقوم به" و العبارة " أشعر أنني عنصر فعال و مهم في مؤسستي" بمتوسط 2.46 و 2.43 على التوالي ، كما نلاحظ أن هناك عبارتين أجابت عنهما العينة بالتحايد وهما "يقوم رئيسك بمنحك الفرصة لتجربة أفكارك لحل الأزمات" و "يتناسب الأجر و الحوافز مع رغباتي و حاجاتي بمتوسط 2.23 و 2.06"

#### 5\_ البعد الخامس: الاشراف

الجدول (2-13): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد الاشراف

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يقوم رئيسي بالرقابة اليومية في مواقع العمل	2.43	0.72	2	موافق
يقوم رئيسي بتقييم أدائي للأعمال بصفة يومية	2.26	0.78	3	محايد
يقوم رئيسي بتحسين مستوى الأعمال بالرجوع الى نتائج الرقابة	2.43	0.62	1	موافق

محاييد	4	0.69	2.16	يشجع رئيسي على رقابتي لعمل العمال و رقابتهم لي
موافق	/	0.61	2.5	البعد الخامس: الاشراف

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (13) وصف اجابات عينة الدراسة حول بعد الاشراف، حيث نلاحظ ان العبارة "يقوم رئيسي بتحسين مستوى الأعمال بالرجوع الى نتائج الرقابة" قد حصلت على اعلى تأييد بمتوسط 2.43 و انحراف 0.62، تليها عبارة "يقوم رئيسي بالرقابة اليومية في مواقع العمل" بنفس المتوسط 2.43 و انحراف قدره 0.72، تم التعبير عن العبارتين الأخيرتين كانت إجابات العينة ذو اتجاه محايد فجاءت العبارة "يقوم رئيسي بتقييم أدائي للأعمال بصفة يومية" بمتوسط 2.26 و في الأخير "يشجع رئيسي على رقابتي لعمل العمال و رقابتهم لي" بمتوسط 2.16.

#### 6 البعد السادس: فرق العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
22. يشجع رئيسي العمل الجماعي لحل المشكلات والخلافات	2.53	0.62	1	موافق
23. يساهم زملائي في سير العمل بشكل فعال وسريع	2.53	0.73	2	موافق
24. يشجع رئيسي لبناء فرق العمل لحل الأعمال المكثفة والصعبة	2.43	0.67	3	موافق
البعد السادس: فرق العمل	2.33	0.58		موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (14) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد فرق العمل. حيث نلاحظ أن العبارة " يشجع رئيسي العمل الجماعي لحل المشكلات و الخلافات " حصلت على أعلى تأييد بمتوسط 2.53 و انحراف 0.62 ، تليها مباشرة عبارة " يساهم زملائي في سير العمل بشكل فعال و سريع " بمتوسط 2.53 و انحراف 0.73 ، في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " يشجع رئيسي لبناء فرق العمل لحل الأعمال المكثفة و الصعبة بمتوسط 2.43.

التحليل عن طريق متوسط الابعاد:

الجدول(2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "القيادة "

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام لبعده التنظيم	2.54	0.55	1	موافق
2	المتوسط العام لبعده الاتصال	2.37	0.54	5	موافق
3	المتوسط العام لبعده صناعة القرار	2.44	0.5	3	موافق
4	المتوسط العام لبعده التحفيز	2.4	0.46	4	موافق
5	المتوسط العام لبعده الاشراف	2.5	0.61	2	موافق
6	المتوسط العام لبعده فرق العمل	2.33	0.58	6	موافق
	المتوسط العام	2.43	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2\_14) تبين ان تقييم الموظفين للقيادة من خلال الابعاد المعتمدة عليها و التي تختلف من بعد الى آخر حيث ان اغلبية الموظفين يقيمون القيادة من خلال بعد التنظيم ، الاتصال ، صناعة القرار، التحفيز ، الاشراف و فرق العمل تقيما ايجابيا بمتوسط (2.43)، و منه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تمارس القيادة بشكل غير مباشر خاصة التنظيم و الاشراف ، و هذا ما يثبت الفرضية الاولى تلنزم الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م بتطبيق ابعاد القيادة بمستوى مرتفع .

الفرع الثالث: نتائج محور السلوك الإبداعي للعاملين:

الجدول (2-15): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد توليد الأفكار

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعمل المؤسسة على مكافئة وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية	1.86	0,77	3	محايد
التشجيع الدائم للموظفين على اقتراح أفكار جديدة	1.83	0,69	4	محايد
تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة	1.96	0. 66	2	محايد
العمل على تطبيق الأفكار الجديدة	2.06	0.73	1	محايد

توليد الأفكار	1.93	0.61	/	محايد
---------------	------	------	---	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعث توليد الأفكار بحيث كان الاتجاه العام محايد و ذلك بمتوسط 1.93 , جاءت العبارة "العمل على تطبيق أفكار جديدة " بالمرتبة الأولى بمتوسط 2.06 , تليها عبارة "تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة" بمتوسط جاءت العبارتين "تعمل المؤسسة على مكافئة و تحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية " و عبارة " التشجيع الدائم للموظفين على اقتراح أفكار جديدة" بمتوسط قدره 1.86 و 1.83 .  
و يمكن تفسير ذلك لأن المؤسسة لا تعاني مواجهة في السوق لأنها تتفرد بهذا القطاع لوحدها لذلك توضح عمليات حل المشاكل بدون اللجوء الى أفكار أخرى.

### البعث الثاني: الأصالة

الجدول(2-16): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد الأصالة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	2.7	0.59	1	موافق
أشعر بأني عنصر فعال وعضو مهم من أعضاء المؤسسة.	2.6	0.62	3	موافق
أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	2.1	0.71	6	محايد
يمكنني المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل إنجاز عمل المؤسسة.	2.5	0.73	5	موافق
لدي المقدرة على خلق أفكار جديدة في مجال عملي.	2.63	0.66	2	موافق
لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.	2.56	0.67	4	موافق
الأصالة	2.51	0.45	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-16) يظهر لنا الاتجاه العام لاجابات العينة على بعد الأصالة بالموافقة بمستوي مرتفع وذلك بمتوسط 2.51, حيث جاءت العبارة "أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط 2.7 , تليها عبارة "لدي المقدرة على خلق أفكار جديدة في مجال عملي" بمتوسط 2.63 ,

بعد ذلك جاءت العبارة "أشعر أنني عنصر فعالو عضو مهم من أعضاء المؤسسة" بمتوسط 2.6 , جاءت العبارتين "لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة " و " يمكنني المشاركة بأفكار جديدة و نادرة من أجل إنجاز عمل المؤسسة " بمتوسطين 2.56 و 2.5 على التوالي . جاءت عبارة "أشعر بالملل و الروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل" بمتوسط 2.1.

من خلال ماسبق يظهر لنا أن المؤسسة تركز على تحسين جودة عملها لأنها ركزت بصفة خاصة على تميز كل عامل في أداء عمله من أجل رضا المستخدمين.

البعد الثالث: الحساسية للمشكلات

الجدول(2-17): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لعبارات
موافق	4	0.68	2.46	يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.
موافق	3	0.60	2.66	أسعى و بجد لحل مشاكل عملي بسرعة قبل تفاقمها.
موافق	1	0.46	2.83	أهتم بمساعدة الآخرين في حل المشاكل التي تعيق عملهم.
موافق	2	0.52	2.73	أحرص تحديد جوانب القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.
موافق		0.46	2.67	الحساسية للمشكلات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-17) يتضح لنا ان الاتجاه العام لاجابات العينة لبعد الحساسية للمشكلات موافق بحيث كان ذو متوسط 2.67 و انحراف 0.46 , جاءت العبارة " أهتم بمساعدة الاخرين في حل المشاكل التي تعيق عملهم " في المرتبة 1 لأنها كانت ذو متوسط قدره 2.83 وذلك يظهر لنا أن المؤسسة خلقت جوا إيجابيا للعمال بحيث تتيح لهم مساعدة بعضهم البعض لحل المشكلات المستعصية , جاءت في المرتبة الثانية عبارة "أحرص على تحديد جوانب القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل" بمتوسط 2.73 , وذلك يبين لنا ان المؤسسة تتيح لعمالها التعلم من أخطائهم و تصحيحها . جاءت العبارتين " أسعى و بجد لحل مشاكل عملي بسرعة قبل تفاقمها" و " يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها" بالمرتبة الثالثة و الرابعة بمتوسطين 2.66 و 2.46 على التوالي. من خلال ما سبق ظهر لنا أن حساسية العمال للمشكلات تساعد المؤسسة إيجابيا في تحسين سير العمل كما خلق بيئة إيجابية تريح العمال وتتيح لهم استخدام طاقاتهم بطريقة صحيحة.

البعد الرابع: التطبيق

الجدول(2-18): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات بعد التطبيق

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لعبارات
محايد	2	0.63	1.93	تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية
محايد	1	0.64	2	هناك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن
محايد	2	0.58	1.93	تتحمل المؤسسة المخاطر الناتجة عن الفرص الإبداعية
محايد		0.59	1.95	<b>التطبيق</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-18) جاءت العبارة " هناك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن بمتوسط 2 , تليها العبارة " تتحمل المؤسسة المخاطر الناتجة عن الفرص الإبداعية" بمتوسط 1.93 و انحراف 0.58 , و تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية" بمتوسط 1.93 و انحراف 0.63. من خلال ما سبق نستنتج ان الاتجاه العام لإجابات العينة لبعد التطبيق كان محايد , وذلك لأن المؤسسة لا تواجه منافسة في السوق لأنها الوحيدة به و لذلك لا يجد العمال الفرص لإظهار أفكارهم و تطبيقها التحليل عن طريق متوسط الابعاد:

الجدول(2-19): قيم المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير التابع "السلوك الإبداعي للعاملين "

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام لبعد توليد الأفكار	1.93	0.62	4	محايد
2	المتوسط العام لبعد الأصالة	2.51	0.45	2	موافق
3	المتوسط العام لبعد الحساسية للمشكلات	2.67	0.47	1	موافق
4	المتوسط العام لبعد التطبيق	1.95	0.59	3	محايد
	المتوسط العام للسلوك الإبداعي للعاملين	2.27	0.38		محايد

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول(2\_19) تبين ان تقييم الموظفين لسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الابعاد المعتمدة عليها و التي تختلف من بعد الى آخر حيث ان اغلبية الموظفين يقيمون السلوك الابداعي من خلال بعد توليد الأفكار ،

الأصالة، الحساسية للمشكلات، و التطبيق تقيما محايد (متوسط) بمتوسط (2.27)، و منه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تمارس السلوك الإبداعي ولكن لا تطبق كل أبعاده بدرجة كبيرة فمن الجدول نرى أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للأصالة و الحساسية للمشكلات ولكن ذلك لا يعني أنها تنفي توليد الأفكار و التطبيق . فهذا النقص ناتج عن قلة العصف الذهني الذي تطبقه المؤسسة في نشاطاتها

**الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين**  
**الجدول (2\_16): معامل الارتباط بارسون بين القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين**

	Correlation	المحور الاول: القيادة	المحور الثاني: السلوك ابداعي
المحور الاول: القيادة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 30	,669** 000 30
المحور الثاني : السلوك الإبداعي للعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,669** 000 30	1 30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين حيث نلاحظ ان قيمة sig = 000 و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة sig= 0.01 وقيمة معامل الارتباط بلغت r = 0.66، و هذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة أي ان هناك ارتباط خطي موجب بين القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين يصل إلى 66.9% وهي نسبة جيدة، و منه تساهم القيادة في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين، و هذا يقودنا الى دراسة العلاقة بين ابعاد القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين

**العلاقة بين أبعاد القيادة و المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين**

**الجدول(2\_17):العلاقة الارتباطية بين ابعاد القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين.**

و يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرىEntry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة (التنظيم،الاتصال،صناعة القرار، التحفيز، فرق العمل و الاشراف) و المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين و الجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

	المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين	
التنظيم	Corrélation de Pearson	.511**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	30
الاتصال	Corrélation de Pearson	.381 <sup>†</sup>
	Sig. (bilatérale)	.038
	N	30
صناعة القرار	Corrélation de Pearson	.636**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
التحفيز	Corrélation de Pearson	.604**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
فرق العمل	Corrélation de Pearson	.430 <sup>†</sup>
	Sig. (bilatérale)	.018
	N	30
الإشراف	Corrélation de Pearson	.315
	Sig. (bilatérale)	.091
	N	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة ابعاد القيادة (التنظيم، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، فرق العمل و الإشراف) و المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين لمؤسسة سونلغاز لتسيير الكهرباء ح/م، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد صناعة القرار والمتغير التابع 63.6%، ثم يأتي بعد ذلك بعد التحفيز حيث له علاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 60.4%، يليه كل من بعد التنظيم و فرق العمل و الاتصال بعلاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 51.1% و 43% و 38.1% على التوالي، في حين يأتي بعد الإشراف كأضعف علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل بنسبة 31.5%.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "توجد علاقة ارتباط بين القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين لدى الشركة

الجزائرية لتسيير شبكة الكهرباء ح/م

ثانيا: معامل الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم (2\_18) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.669 <sup>a</sup>	.447	.427	.28893

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل القيادة

b. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-18) ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين و هو ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0.000 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى ان الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة  $R=0.669$  عند مستوى (0.05) و هي علاقة جيدة، و لمعرفة مساهمة القيادة في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي  $R^2=0.447$  بمعنى ان نسبة مساهمة متغير القيادة تقدر ب 44.7% و في حين النسبة 55.3% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تباين الانحدار الخطي:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

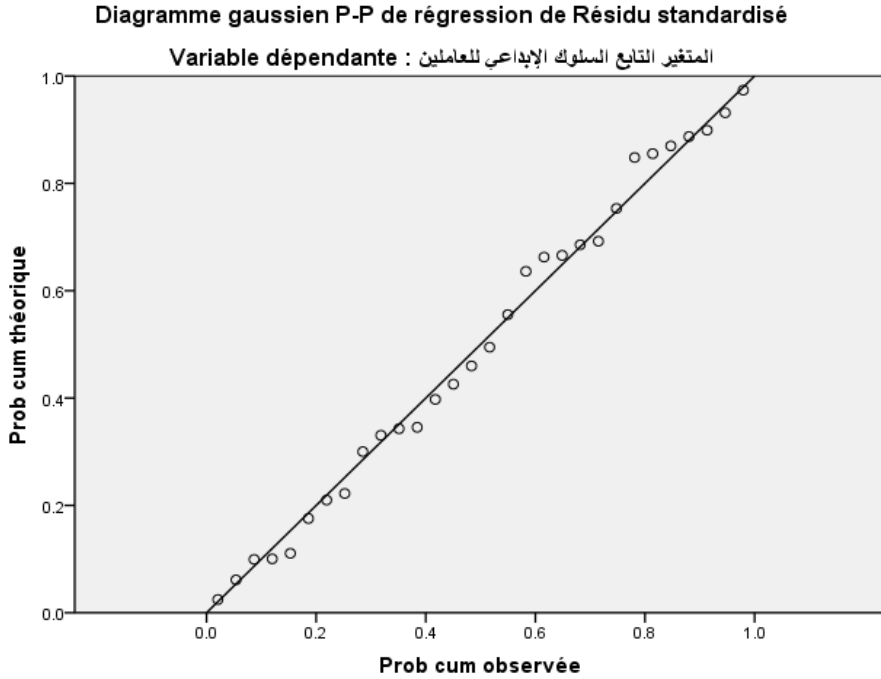
الجدول (2-19): خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.890	1	1.890	22.644	.000 <sup>a</sup>
Résidu	2.337	28	.083		
Total	4.228	29			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.890 ومجموع مربعات البواقي هو 2.337 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.228؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 28؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.890 ومعدل مربعات البواقي 0.083؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 22.644؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

رابعاً: دراسة معاملات الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لتمييز التنظيمي

الجدول(2-20): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.648	.345		1.877	.071
	المتغير المستقل القيادة	.667	.140	.669	4.759	.000

a. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير :

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة غير إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى

دلالة الاختبار (0.71) وهي أكبر من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:  $y = bx$ .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو 0.667 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير

المستقل  $Y = 0.667x$ ، بحيث  $Y$  متغير تابع و  $x$  متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 4.759، ومقطع خط الانحدار 1.877؛

كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد القيادة كلما زاد السلوك الإبداعي للعاملين

$$Y=0.667x$$

فتصبح معادلة خط الانحدار مبدئيا:

خامسا: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة) التي دخلت في النموذج، ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل التدريجي للتنبؤ بأثر تطبيق القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين.

أ-متغيرات النموذج: الجدول (21.2): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	صناعة القرار	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).
2	التنظيم	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$ ).

a. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير :

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أن المتغيرات المستقلة المتبقية هي بعد صناعة القرار و التنظيم في النموذج النهائي للدراسة، و هذا لان تحليل متعدد و يترك الابعاد التي تأثيرها بشكل كبير فقط.

ب\_ تحليل الانحدار الخطي:

الجدول (2-22): معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.636 <sup>a</sup>	.404	.383	.29987
2	.718 <sup>b</sup>	.515	.480	.27544

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.636 <sup>a</sup>	.404	.383	.29987
2	.718 <sup>b</sup>	.515	.480	.27544

- a. Valeurs prédites : (constantes), القرار صناعة  
 b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم, القرار صناعة  
 c. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول اعلاه ان معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية نموذج النهائي و المتغير التابع و قد بلغ معامل الارتباط الخطي (71.8)، حيث ان هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (51.5) و الباقي يرجع لعوامل اخرى او خطأ.

ج- تحليل التباين خط الانحدار

الجدول (27.2): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة لا الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.710	1	1.710	19.016	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	2.518	28	.090		
	Total	4.228	29			
2	Régression	2.179	2	1.090	14.363	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	2.048	27	.076		
	Total	4.228	29			

- a. Valeurs prédites : (constantes), القرار صناعة  
 b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيم, القرار صناعة  
 c. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.179 و مجموع مربعات البواقي هو 2.048 و مجموع المربعات الكلي يساوي 4.228؛

- درجة حرية الانحدار هي 2 و درجة حرية البواقي 27؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.090 و معدل مربعات البواقي 0.076 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.363؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، و بالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

الجدول 2-24: قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الخطي المتعدد التدريجي.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.101	.274		4.025	.000
	صناعة القرار	.479	.110	.636	4.361	.000
2	(Constante)	.675	.304		2.220	.035
	صناعة القرار	.398	.106	.529	3.763	.001
	التنظيم	.245	.098	.350	2.487	.019

a. Variable dépendante : للعاملين الإبداعي السلوك التابع المتغير :

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

و من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، و عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية:

$$Y = 0.675 + 0.398 X_1 + 0.245 X_2$$

الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين بخصوص اثر ابعاد القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين

للإجابة على السؤال الخامس في هذه الدراسة والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للإجابات افراد

العينة حول السلوك الإبداعي للعاملين تعزي متغيرات الشخصية للأفراد عينة الدارسة؟

حيث كانت الفرضية الرئيسية لهذا السؤال: "لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للسلوك الإبداعي

للعاملين لدى موظفين المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية".

ولهذا الغرض قمنا بإجراء اختبار T-Test لمتغير الجنس (و الذي يحتمل اجابتين) و اختبار Anova لباقي المتغيرات الشخصية التي اعتمدها الدراسة (و التي تحتمل أكثر من اجابة

-تأثير الجنس

الجدول(2-25): يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
000	0.849	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة النظري Sig 0.05 يظهر من خلال هذا الجدول ان قيمة ما يعني ان الاختبار غير دال، أي لا يوجد إختلاف في مساهمة تطبيق القيادة من طرف الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م في السلوك الإبداعي للعاملين باختلاف متغير الجنس.

2-تأثير السن:

الجدول(2-26): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير السن.

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
000	0.489	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير السن للموظفين الإداريين كانت قيمة Sig=0.489 وهي اكبر من 0.05 و بتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير السن بخصوص اثر ابعاد القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين .

3-المستوى التعليمي:

الجدول(2-27): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الاداريين تبعاً لمتغير المستوى

التعليمي:

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
000	0.624	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير السن للموظفين الإداريين كانت قيمة  $\text{sig}=0.624$  وهي أكبر من 0.05 وبتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير السن بخصوص أثر أبعاد القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين باختلاف متغير المستوى التعليمي.

#### 4-متغير الخبرة:

الجدول(2-28): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين تبعاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	Nحجم العينة
000	0.375	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للموظفين الإداريين كانت قيمة  $\text{Sig}=0.375$  وهي أكبر من 0.05 وبتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص أثر أبعاد القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للسلوك الإبداعي للعاملين لدى موظفين المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### 5-متغير المستوى الوظيفي:

الجدول(2-29): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين تبعاً لمتغير المستوى

الوظيفي .

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	Nحجم العينة
000	0.263	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للموظفين الإداريين كانت قيمة  $\text{Sig}=0.263$  وهي أكبر من 0.05 وبتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي بخصوص أثر أبعاد القيادة على سلوك ابداعي للعامل .

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الاحصائية المناسبة، و كذلك اجراء مقابلات الشخصية مع بعض الموظفين الإداريين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الكهرباء ح/م و باختلاف وظائفهم، من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل الى النتائج التالية:

كما اسلفنا الذكر ان متغيرات الدراسة هي بعد التنظيم ، الاتصال، صناعة القرار، التحفيز، الاشراف و افرق العمل كمتغيرات مستقلة و توليد الأفكار ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات كمتغير تابع.

### الفرع الاول: مناقشة محور القيادة.

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (2-14) ان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة كان مرتفع مما يدل على ان المؤسسة تطبق القيادة ولاكن بشكل واضح ، و من خلال المقابلة توصلنا الى مايلي .

1- المتوسط العام للقيادة كان مرتفعا مما يدل على النظرة الايجابية للمسؤولين و العمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرهم، فيما يخص بعد التنظيم كان مرتفع ما يفسر دور كل من أفراد عينة الدراسة (مسؤولون أو عمال) في تحويل بيئة العمل لمنظمة متسلسلة بمنح كل شخص الأعمال التي يجيدونها و تحديدهم للعمال في فترات بمنحهم أعمال صعبة لاختبار ردة فعلهم.

فيما يخص بعد الاتصال كان المتوسط الحسابي لبعد الاتصال بقيمة شبه مرتفعة (فوق المتوسط بقليل) وذلك يعكس وجود بعض النقائص في بناء اتصال ناجح، وهذا ما يفسر على افتقار المؤسسة للوسائل وأدوات الاتصال مثل المناقشة، وصعوبة إيصال المعلومة للعمال .

فيما يخص بعد صناعة القرار كان مرتفع أيضا ما يفسر على كفاءة المسؤولين في المؤسسة . نظرا لاتخاذهم قرارات بشكل فعال وسريع بحكم ان طبيعة نشاط المؤسسة مبني على سرعة اتخاذ القرار.

فيما يخص بعد التحفيز كان المتوسط الحسابي للتحفيز بقيمة مرتفعة و هذا راجع الى أن المؤسسة تزرع روح التحدي و الفوز في عملها عن طريق تشجيع أفكارهم و محاولة العمل بها .

فيما يخص بعد الاشراف نرى أن المتوسط الحسابي كان مرتفع وهذا لأن تطبيق الرقابة من طرف المدير زاد من كفاءة و سيورة العمل . كما يقيم أداء العمال و نصحهم و ارشادهم لحل المشكلات التي يصعب حلها .

فيما يخص بعد فرق العمل كان المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل بقيمة متوسطة وذلك بسبب أن طبيعة عمل المؤسسة يعتمد على الجانب التقني.

عموما مستوى القيادة بين مسؤولين وعمال المؤسسة كان مرتفع ما يؤكد على فعالية التنظيم و صناعة في ظل جو عمل يتسم الشفافية والثقة المتبادلة في حل المشاكل ، غير أن هناك افتقار للاتصال و فرق العمل التي يمكن أن تساعد في حل الأزمات بسرعة كبيرة كحل انقطاع التيار الكهربائي و غيره من المشكلات التي تواجه المؤسسة.

2- السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة



المتوسط العام للسلوك الإبداعي للعاملين كان متوسطاً، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول واقع تنفيذ السلوك الإبداعي للعاملين، حيث كانت نظرهم، فيما يخص كل من بعد الأصالة وبعد حساسية للمشكلات كان المتوسط الحسابي مرتفع لكل منهما أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للأصالة والحساسية للمشكلات ويتجلى ذلك في تنوع المهام التي يعطيها المسؤول للعامل. ولكن ذلك لا يعني أنها تنفي توليد الأفكار والتطبيق. فهذا النقص ناتج عن قلة العصف الذهني الذي تطبقه المؤسسة في نشاطاتها.

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

-العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال ما سبق وضحنا العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة و السلوك الإبداعي للعاملين ويتضح لنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل القيادة والمتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين على المستوى الكلي أو على مستوى كل بعد على حدى، و قد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة (66.9%) وهي قيمة إيجابية و ، و منه تؤكد وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة.

-دراسة معاملات خط الانحدار:

من خلال الجدول (24.2) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كمايلي  $y = Y = 0.667X$  بحيث  $y$  يمثل المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) و  $X$  متغير المستقل (القيادة)، و هذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في فعالية القيادة تؤدي لزيادة في مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بقيمة (0.667)، و مما سبق نستنتج أن للقيادة أهمية بالغة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، لذا وجب على مؤسسة زيادة الاهتمام بها و زيادة فعاليتها.

و لتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. و حسب الجدول (28.2) يتضح لنا بقاء بعدين الأبعاد في النموذج النهائي و هي (صناعة القرار، التنظيم)، و حسب الجدول (31.2) الذي يوضح معاملات خط الانحدار التدريجي للمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار:

$$Y = 0.675 + 0.398 X_1 + 0.245 X_2$$

وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.398) صناعة القرار و (0.245) التنظيم.

-اختبار الفروقات:

بالنسبة للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و الخبرة) فلا توجد فروقات ذات

دلالة إحصائية.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما فيها المنهج المستخدم، تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة حيث تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى ما مدى تأثير القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج المتواصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التربص من مخرجات المقابلات مع مجموعة من الموظفين والملاحظات، وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- 1- اتضح ان هناك مستوى مرتفع من تطبيق القيادة في مؤسسة محل الدراسة،
- 2- هناك مستوى متوسط من السلوك الإبداعي للعاملين لدى موظفين الإداريين بمؤسسة محل الدراسة؛
- 3- العلاقة الارتباطية بين القيادة كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع علاقة طردية مرتفعة؛
- 4- اهم الأبعاد المستقلة تأثيرا في السلوك الإبداعي للعاملين هما: بعد التنظيم وبعد صناعة القرار.

خاتمة

## خاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين لشركة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م، هذ و قد تم معالجة الاشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الاول و الذي كان شامل لمختلف المفاهيم و الادييات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، و كذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيره معا او احدى المتغيرين اما الفصل الثاني و الذي شمل كل من طريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، اضافة الى عملية تحليل النتائج المتوصل اليها ومناقشتها.

بغيت الوصول الى الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من مشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى الاتصال في المؤسسة، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، وتلعب القيادة دورا كبيرا في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء رؤية المشتركة بين جميع اصحاب المصلحة، هذا وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

**النتيجة الاولى:** اثبتت الدراسة ان مستوى تطبيق القيادة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.43) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "تلتزم مؤسسة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م بتطبيق ابعاد القيادة بمستوى مرتفع"

**النتيجة الثانية:** اسفرت الدراسة على وجود مستوى متوسط للسلوك الإبداعي للعاملين لشركة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م، حيث بلغ الاتجاه العام للمتوسطات هذا المحور (2.27) وهو مستوى متوسط.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "هناك مستوى متوسط للمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة".

**النتيجة الثالثة:** اثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية ومرتفع بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين لدى المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين ابعاد القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين لدى مؤسسة جزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م"

**النتيجة الرابعة:** اكدت الدراسة ومن خلال تحليل Anova انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للسلوك الإبداعي للعاملين، تعزي للمتغيرات الشخصية.

وهذا ما يثبت صحة لفرضية القائلة "لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتمييز التنظيمي لدى موظفين المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

## نتائج الدراسة

- 1- تعتبر المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ح/م ان القيادة يحسن من ادائها؛
- 2- المؤسسة تهتم بأبعاد القيادة بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على البعد التنظيم وصناعة القرار؛

- 3- المؤسسة محل الدراسة تمارس السلوك الإبداعي للعاملين بمستوى متوسط و هذا راجع لان المؤسسة لا تهتم بكل عناصر السلوك الإبداعي خاصة توليد الأفكار التي تعد عامل أساسي لاستنباط أفكار جديدة و غير اعتيادية؛
- 4- توجد علاقة مرتفعة وطرديّة بين القيادة (المتغير المستقل) والسلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع).

**- التوصيات:**

وبناء على النتائج التي توصل إليها الدارس يوصي بالآتي:

- 1- أن تعمل المؤسسات علي تبني القيادة تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين.
- 2- أن تعمل المؤسسة علي تبني نظره إستراتيجية لتطبيق فلسفة القيادة ملائمة تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.

**- محددات الدراسة:**

- 1- اقتصرت الدراسة علي عينة من العاملين في الشركة الجزائرية للتسيير شبكة نقل الكهرباء.
- 2- تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة مما يحد من تعميم الدراسة.
- 3- تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ولم استخدم أداة أخرى غيرها.
- 4- تناولت هذه الدراسة السلوك الإبداعي من خلال أبعادها (الأصالة ، حساسية لمشكلات والتطبيق ، وتوليد الأفكار ) وهذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد السلوك الإبداعي الذي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.

**-مقترحات لبحوث مستقبلية:**

- 1- الدور الوسيط للتدريب في دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي.
- 2- دراسة العلاقة بين التطور التكنولوجي واثر علي السلوك الإبداعي.
- 3-دراسة العلاقة بين القيادة الحديثة والسلوك الإبداعي.



قائمة المراجع

و المصادر

قائمة المراجع و المصادر

المراجع و المصادر بالعربية

- 1 المعجم الوسيط، مكتبة الشروق، القاهرة، مصر، ، 2004ص12  
-محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، مصر، ، 2002ص53  
-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، ، 2010ص1
- 2- حسن، أمين، إدارة العمال وتحريات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار البراء للطباعة والنشر والتوزيع، 1002  
-كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص1
- 4- نواف كنعان القيادة الادارية الرياض مطابع الفرزدق التجارية ص 198  
-وسام البواب، أثر استخدام القيادة بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص39
- 5- العجمي محمد، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، ، 2008ص12  
2مناف محمد أنماط لقيادية ودورها في التنمية العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة القيادات الإدارات والعاملين في المديرية  
شبكة الكهرباء نينون ديبلوم عالي جامعة الموصل العراق
- 6- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمران: دار وائل -لنشر، 2005.
- 7- لسماذوني 'السيد الذكاء الوجداني' أسسه. تطبيقاته وتمنياته الطبعة الأولى القاهرة دار-الفكر 1.
- 8- . قريوتي، لرم قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار كائل للنشر كالتوزيع عمان الأردن 1002ص.12
- 9- عليروة، سريد تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ابتراك للنشر والتوزيع القاهرة. 2001
- 10- بشير محمد خليل العبيدي وسحر احمد كرجي العزاوي الإبداع المنظمين وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، الجامعة المستنصرية ص، 22
- 5محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2019 / 2020،

الدهري، صالح حسن، سيكولوجية الإبداع الشخصية، 26. القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 100

1 عمان: دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 1

1 سميرة ميسون، إدراك المدرسين لمعوقات التفكير الابتكاري وعلاقته بتشجيعهم للسمات الابتكارية لدى تلاميذ المرحلة الإكمالية، مذكرة

ماجستير، تخصص علم النفس المدرسي كالتوجيه الاجتماعي، جامعة كركلة، الجزائر، 2001/ 2002 ص1.

عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن

الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003 ص2:.

عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن

في المملكة العربية السعودية ص. 63

محمد سعيد تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر. 1 دون ذكر التخصص، (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف)، ص (شهادة الدكتور في علوم التسيير)

الطبعة الأول، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات" هيجان، عبد الرحمان ص، 68.

1، الرياض، 2،

1 الكناني، ممدوح "الأسس النفسية للابتكار"، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع 1999

الدارسات الأجنبية:

1. Faith & Kenneth 2007 THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP

2. MOOROSI-MOLAPO 2005 : "INVESTIGATING LEADERSHIP STYLES IN



TERTIARY INSTITUTIONS IN LESOTHO: COMPARING AND  
CONTRASTING PRACTICES

3. Ogunyinka & Adedoyin 2013 : Leadership Styles and Work Effectiveness of  
School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government  
Area"

المواقع الالكترونية

[www.woldbank.org](http://www.woldbank.org)

[www.woldbank.org](http://www.woldbank.org) consulter.

[Www.wbcds.org](http://Www.wbcds.org).

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

قسم: علوم التسيير

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات موظفي الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل كهرباء ح/م يشرفني ان اتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان المكمل لإنجاز الجانب التطبيقي لمذكرة ماستر بعنوان "أثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"، واعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم الا للأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير -شرفي أمين ويسكري أحمد رضوان -

ضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من
- 3- مستوى التعليم: ثانوي  جامعي  مهندس  شهادة دراسات عليا
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 5- طبيعة الوظيفة: عامل  مسؤول

- القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الثاني: القيادة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين كل الخيارات:

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>التنظيم:</b>			
1. يمنحني رئيسي أنشطة موافقة لتخصصي وخبراتي السابقة			
2. يوفر الرئيس كل الموارد المتاحة من أجل اكمال مهامتي بشكل جيد			
3. عملية التنظيم المستعملة في مؤسستي ملائمة لطريقة عملي			
4. يمنحني رئيسي بضع مسؤوليات لتأدية عملي بشكل سريع			
<b>الاتصال</b>			
5. يوجد اتصال يومي بيني وبين رئيسي			
6. تطلعني مؤسستي بنتائج كل الاجتماعات سواء هامة أو بسيطة			
7. رئيسي يسهل لي عملية الاتصال بين أقسام العمل داخل المؤسسة			
<b>صناعة القرار</b>			
8. يتخذ رؤسائي في العمل القرارات بناء على مجموعة من التجارب والمعارف السابقة			
9. يسمح لي رئيسي بالإدلاء برأي الشخصي في حل النزاعات			
10. يتخذ رئيسي القرارات الهامة مع الأخذ بعين الاعتبار لآرائني المطروحة			
11. يتخذ رئيسي في العمل القرارات التي تحقق أفضل عائد للمؤسسة			
<b>التحفيز</b>			
12. يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك لقيام عملك			
13. يشجع رئيسك على التعلم من التجارب السابقة			
14. يقوم رئيسك بالثناء على الأداء المتميز الذي تقوم به			
15. يقوم رئيسك بمنحك الفرصة لتجربة أفكارك لحل الأزمات			
16. يتناسب الأجر والحوافز مع رغباتي وحاجاتي			
17. أشعر أي عنصر فعال ومهم في مؤسستي			
<b>الاشراف</b>			
18. يقوم رئيسي بالرقابة اليومية في مواقع العمل			
19. يقوم رئيسي بتقييم أدائي للأعمال بصفة يومية			
20. يقوم رئيسي بتحسين مستوى الأعمال بالرجوع الى نتائج الرقابة			
21. يشجع رئيسي على رقابتي لعمل العمال وراقبتهم لي			
<b>فرق العمل</b>			
22. يشجع رئيسي العمل الجماعي لحل المشكلات والخلافات			
23. يساهم زملائي في سير العمل بشكل فعال وسريع			
24. يشجع رئيسي لبناء فرق العمل لحل الأعمال المكثفة والصعبة			

المحور الثالث: السلوك الإبداعي للعاملين

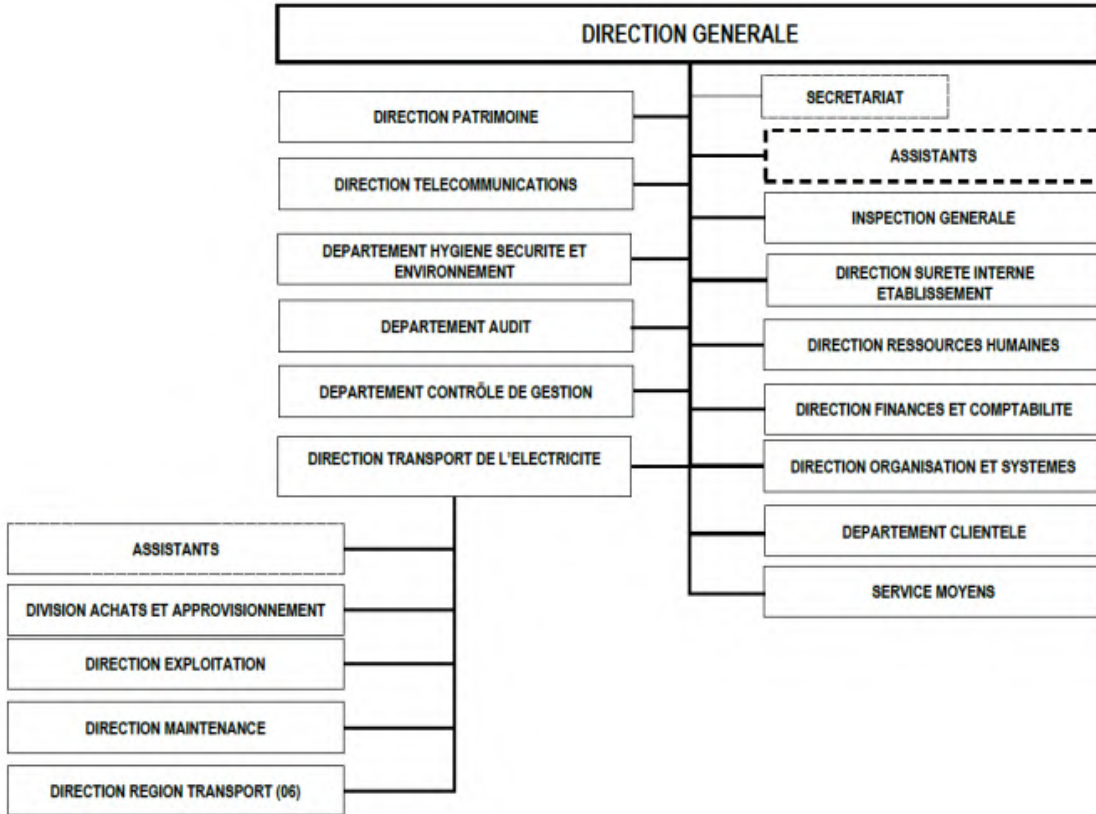
توليد الأفكار			
			1. تعمل المؤسسة على مكافئة وتحفيز أصحاب الأفكار الإبداعية
			2. التشجيع الدائم للموظفين على اقتراح أفكار جديدة
			3. تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة
			4. العمل على تطبيق الأفكار الجديدة
الأصالة			
			5. أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي
			6. أشعر بأني عنصر فعال وعضو مهم من أعضاء المؤسسة.
			7. أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
			8. يمكنني المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل إنجاح عمل المؤسسة.
			9. لدي المقدرة على خلق أفكار جديدة في مجال عملي.
			10. لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
الحساسية للمشكلات			
			11. يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.
			12. أسعى ويجد لحل مشاكل عملي بسرعة قبل تفاقمها.
			13. أهتم بمساعدة الآخرين في حل المشاكل التي تعيق عملهم.
			14. احرص تحديد جوانب القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.
التطبيق			
			15. تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق الفرص الإبداعية
			16. هناك قبول للإبداع كجزء من الوضع الراهن
			17. تتحمل المؤسسة المخاطر الناتجة عن الفرص الإبداعية

الملحق (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	اسماء الاساتذة المحكمين	الرتبة
-------	-------------------------	--------

استاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرياح ورقلة	الاستاذ مناصرية رشيد	01
استاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرياح ورقلة	الاستاذ قرشي محمد الصغير	02
استاذة محاضرة مدرسة عليا لأساتذة ورقلة	الأستاذة د شافية بن حفيظ	03

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة.





الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الاهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
2	الفصل الاول: الدراسات الأدبية والتطبيقية للقيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
2	تمهيد
3	المبحث الاول: أساسيات حول القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
3	المطلب الاول: مدخل القيادة
3	الفرع الاول: تعريف القيادة
6	الفرع الثاني: أنماط ومصادر قوة القيادة
7	الفرع الثالث: نظريات القيادة
11	الفرع الرابع : أبعاد القيادة
12	المطلب الثاني: الإطار النظري للسلوك الابداعي
16	الفرع الاول: مفهوم السلوك الابداعي
16	الفرع الثاني: أهمية السلوك الابداعي
20	الفرع الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي
24	الفرع الرابع: معوقات السلوك الابداعي
58	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
61	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
62	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
63	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
64	الفرع الاول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة
65	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
66	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين



32	تمهيد
33	المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة
33	المطلب الاول: عينة الدراسة
33	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
34	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35	لمطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
36	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
37	الفرع الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
38	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية
41	الفرع الثاني: نتائج محور القيادة
48	الفرع الثالث: نتائج محور السلوك الإبداعي للعاملين
49	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
55	الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي والتباين الثنائي $T$ -teste لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين
58	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
58	الفرع الاول: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور القيادة
60	الفرع الثاني: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور السلوك الإبداعي للعاملين
62	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة
69	المراجع
74	الملاحق
83	الفهرس