



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

## دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة

دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي

مسعود

من إعداد الطالبتين:

رميلي نور الهدى - بريم نهلة صابرينة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قطاي خديجة      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      رئيساً

د/ غدير أحمد سليمة      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      مشرفة ومقررة

د/ منصور الهام      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

## دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة

دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي

مسعود

من إعداد الطالبتين:

رميلي نور الهدى- بريم نهلة صابرينة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قطاي خديجة      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      رئيساً

د/ غدير أحمد سليمة      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      مشرفة ومقررة

د/ منصور الهام      أستاذة محاضرة أ - جامعة ورقلة      مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023

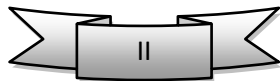
# إهداء

احمد الله عز وجل الذي وفقني على إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله  
حمدا كثيرا

ما أجمل ان يجود المر بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي ثمرة جهده إلى من شقا لي طريق العلم وسندي بالتشجيع  
والدعاء والصبر على والعطاء الدائم والذي الكريمين " أبي الغالي عزالدين رميلي وأمي الغالية صابرينة صالحى "، إلى  
من تحملوا معي مصاعب إنهاء هذه الرسالة وسندوني بكل ما استطاعوا.

الى كل اخوتي رحاب ومروة ورامي وخالتي حزيه وخالتي نعيمة وصديقات عمري هالة وسلسيل وسولاف .  
الى كل زملائي ومن ساعدنا وساهم في إتمام هذا العمل والمتواضع، إلى كل من علمنا حرفا إلى كل من شجعنا  
ودعمنا في انجاز هذا العمل.

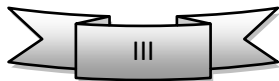
رميلي نور الهدى



# إهداء

الحمد لله فالق الأنوار، وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام المختار.  
إلى من منحني الحنان، وسقطني ماء الحياة إلى من تطيب أيامي بقرحها ويسعد قلبي بهنائها،  
إلى أغلى كائن في الوجود...  
أمي الى من كان لي سندا طوال الحياة، ولم ييخل عليا بالنفس والنفيس والدي لكريم.  
إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم أختي وإخواني كوثر، ياسين، الياس، زياد.  
إلى كل من ساندني بنصائحه وإرشاداته  
إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام إلى رفقاء  
الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة زملائي وأصدقائي الأعزاء  
والى روح الطاهرة "هبال عقيلة" رحمة الله عليها.  
وإلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهديكم هذا العمل.

نهلة صابرينة



# شكر وتقدير

قال عز وجل: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ سورة النمل، الآية 19.

نشكر الله العلي القدير الذي يسر لنا إتمام هذا العمل المكما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "غدير أحمد سليمة" على كل التعاون والسند الذي قدمته لنا وعلى كل المساعدات والتوجيهات التي لم تبخلها علينا منذ بداية مشوارنا في هذا العمل إلى نهايته.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود على "حسن استقبالهم وتعاونهم الفعال وخاصة السيد "بقادير لحبيب".

ونشكر كل طلبة قسم علوم التسيير ثانية ماستر إدارة موارد بشرية وخاصة الطالبة "صيد ايناس" على كل الدعم في المشوار الدراسي

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث متواضع فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا.

نور الهدى/ نهلة صابرينة.

المخلص:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور القيادة الإبداعية من خلال ابعادها ( الحساسية للمشكلات ، الابداع الفكري ، المثابرة في المؤسسة ، المبادرة في المؤسسة ) في بناء فرق عمل ناجحة في مؤسسة سونطراك ( مديرية العمليات 24 فبراير ) بحاسي مسعود ، و بغية الوصول الى نتائج بخصوص الموضوع ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من عمال مؤسسة سونطراك ( مديرية العمليات 24 فبراير ) بحاسي مسعود والتي بلغ عددها (75) استمارة ، وذلك من اجل اختبار فرضية الدراسة ، حيث تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج ( SPSS ) نسخة 25، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : يوجد مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير)، تعتمد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة، كما وجدنا انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد القيادة الابداعية و بناء فرق العمل الناجحة في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود ، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

**كلمات مفتاحية:** قيادة إبداعية، فرق عمل ناجحة، مؤسسة سونطراك مديرية عمليات 24 فبراير بحاسي مسعود.

Summary:

The study aims to identify the role of creative leadership through its dimensions (sensitivity to problems, intellectual creativity, perseverance in the institution, initiative in the institution) in building successful work teams at the Sonatrach Foundation (February 24 Operations Directorate) in Hassi Messaoud, and in order to reach results regarding the subject. The descriptive analytical approach was relied upon, and the questionnaire was relied upon as a primary tool for collecting data. The questionnaire form was distributed to a simple random sample of the workers of the Sonatrach Foundation (February 24 Operations Directorate) in Hassi Messaoud, which numbered (75) forms, in order to Testing the hypothesis of the study, where the data was analyzed using the (SPSS) program, version 25, and the study reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of application of creative leadership in its dimensions in the Sonatrach Foundation (Operations Directorate, February 24). The Sonatrach Foundation (Operations Directorate) relies February 24) at a high level on successful work teams. We also found that there is no statistically significant relationship at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the dimensions of creative leadership and

building successful work teams at the Sonatrach Foundation (Operations Directorate February 24) Hassi Messaoud, nor There are statistically significant differences in the sample's answer in the dimensions of building successful work teams between the sample's opinions due to demographic variables.

**Keywords:** Creative leadership, successful teams, Sonatrach Foundation, February 24 Operations Directorate, Hassi Messaoud.



قائمة المحتويات

الصفحة	البيانات
III	إهداء
XI	شكر
VI	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية الادبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإبداعية وبناء فرق العمل الناجحة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لقيادة الإبداعية وبناء فرق العمل الناجحة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لقيادة الإبداعية وبناء فرق العمل الناجحة
26	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة دراسة ميدانية سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) - بحاسي مسعود -</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	خلاصة الفصل الثاني
54	خاتمة
58	قائمة المراجع
62	الملاحق
75	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	يوضح ابعاد القيادة الإبداعية	01-01
19	يوضح ابعاد فرق العمل الناجحة	02-01
24	يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	03-01
32	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة	01-02
33	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	02-02
34	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	03-02
35	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	04-02
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05-02
36	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	06-02
37	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07-02
38	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	08-02
38	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	09-02
39	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الحساسية للمشكلات	10-02
40	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الإبداع الفكري	11-02
41	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المتابعة في المؤسسة	12-02
41	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المبادرة في المؤسسة	13-02
42	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول المهدف المشترك	14-02
43	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تنوع الخبرات والمهارات	15-02
43	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التواصل الجيد	16-02
44	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع بناء الثقة والروح الجماعية	17-02
45	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	18-02
46	نتائج اختبار الفرضية الأولى	19-02
47	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	20-02
48	نتائج اختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)	21-02
49	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس	22-02
49	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر والخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي لمحور بناء فرق عمل ناجحة	23-02

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01-02
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	02-02
37	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03-02
38	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	04-02
38	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	05-02
46	التمثيل البياني لنتائج التوزيع الطبيعي للبيانات ككل	06-02

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	استمارة الاستبيان	61
02	المبكل التنظيمي	65
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	66
04	نتائج SPSS	67

مقدمة

## توطئة

في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل، الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة ادارية مبدعة وواعية، حيث تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتفعيل أفضل مستوى من الإنجاز.

ان موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في مجال الادارة وأكثرها اثارة للجدل، فهي تمثل احدى وظائف التدبير والتي تميز المدير الكفؤ والمبدع عن غيره، فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الاهداف، لكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقيق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية غير مألوفة تساعد في خلق فريق عمل ناجح.

تعتبر عملية بناء الفريق من أهم الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة، التي شاع استخدامها في أواخر القرن العشرين حيث كان من أهم أسباب تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث، هو تفضيل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل والبعث عن الابتكار والتحديد والمشاركة والسرعة في الانجاز وهذا ما توفره فرق العمل ناجح، فريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك، الاتفاق المتبادل، الإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلاقات وتهيئة السبل الدراسية وحل المشاكل المشتركة ووضع الخطط فعالة لتحسين الأداء.

تعد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود من المؤسسات المهمة بالمنطقة والتي يعد نشاطها من النشاطات الأساسية ذات الأهمية البالغة بالمنطقة، حيث تسعى الى تحقيق قيادة المبدعة من اجل تسهيل العمل وبناء فريق عمل ناجح، ولغرض معرفة دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة قمنا بإجراء هذه الدراسة الميدانية.

❖ الإشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق تتحدد الإشكالية الدراسة فيما يلي:

ما هو دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود؟

❖ الأسئلة الفرعية:

تحت هذا التساؤل الرئيسي تم ادراج الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير)؟
2. ما مدى اعتماد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) على فرق عمل ناجحة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين أبعاد القيادة الإبداعية و بناء فرق العمل في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة لدى مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)؟

### ❖ الفرضيات:

بناء عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير).
2. تعتمد مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \geq 0.05$  بين أبعاد القيادة الإبداعية و بناء فرق العمل في المؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين أراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### ❖ مبررات اختيار الموضوع:

قمنا باختيار الموضوع للاعتبارات الذاتية والموضوعية التالية:

#### ✓ المبررات الموضوعية: والمتمثلة في:

- أ. الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة.
- ب. تناسب الموضوع والتخصص العلمي.

ج. نشر الوعي لأهمية القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة

#### ✓ المبررات الذاتية: والمتمثلة في:

- أ. الميل الشخصي للبحث واستطلاع في هذا الموضوع.
- ب. شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

### ❖ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مدى اعتماد مؤسسة محل الدراسة على فرق عمل ناجحة.
- ✓ التعرف على مدى علاقة القيادة الإبداعية بأبعادها على بناء فرق عمل ناجحة مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف فيما كانت هناك فروقات في تصور العينة حول بناء فرق العمل الناجحة في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة مستوى وعي العمال بدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجح في مؤسسة محل دراسة.

### ❖ أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ✓ الأهمية النظرية: تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع بناء فرق العمل الناجحة في المؤسسة ومدى تأثيرها بالقيادة الإبداعية السائدة فيها.

✓ **الاهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود من نتائج الدراسة، في ادراكهم اين تكمن أهمية القيادة الإبداعية ، وكيف تساهم في بناء فرق عمل ناجحة.

#### ❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

✓ **مصادر أولية:** وذلك بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة بحث مخصصة لهذا الغرض، وزعت على عمال المؤسسة محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائيا للحصول على النتائج.

✓ **المصادر الثانوية:** وتمثلت في مجموعة المراجع وخاصة الحديثة منها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وتمثل في:

- المقالات العلمية.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه وبعض مذكرات الماجستير.

#### ❖ حدود الدراسة: تتمثل في:

✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز ابعاد بناء فرق عمل ناجحة.

✓ **الحدود المكانية:** تستهدف هذه الدراسة مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود.

✓ **الحدود الزمنية:** امتدت فترة التريص من 2024/04/28 إلى غاية 2024/05/12.

✓ **الحدود البشرية:** ستتم الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بحاسي مسعود حيث بلغ عددهم 100 عامل.

#### ❖ مرجعية الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب لدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

#### ❖ صعوبات الدراسة: تمثلت صعوبات الدراسة فيما الآتي:

✓ صعوبة ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة بناء على الدراسات السابقة.

✓ صعوبة استرجاع الاستبيان بسبب طبيعة عمل العينة.

#### ❖ هيكل الدراسة:



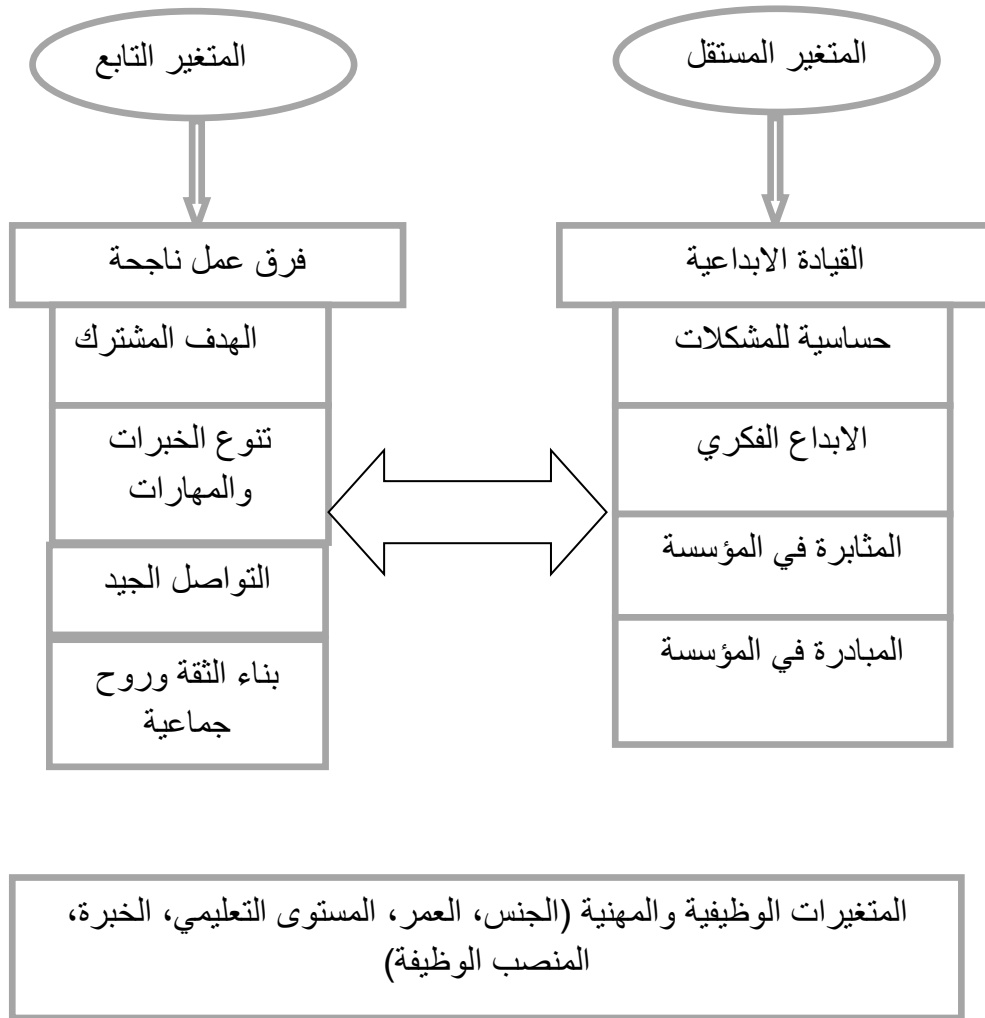
للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تطرنا في كل فصل إلى:

✓ **الفصل الأول:** وكان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة وقد قسم لمبشرين تناولنا في الأول الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة وفي الثاني تناولنا الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة.

✓ **الفصل الثاني:** تحت عنوان الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة وقد قسم هو الآخر لمبشرين تناولنا في الأول منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وفي الثاني قمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01-01): مخطط الدراسة



# الفصل الأول:

الادبيات النظرية و التطبيقية للقيادة

الإبداعية و بناء فرق عمل ناجحة

تمهيد:

من أجل الوقوف على الخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة بغية استخلاص أهم النقاط التي حاولنا الإجابة عليها وتوظيفها في حل تساؤلات مشكلة دراستنا والمساعدة في الوصول إلى النتائج المرجوة، سنتناول في هذا الجزء الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الإبداعية وفرق عمل ناجحة، محاولين شرح أهم العناصر الأساسية لموضوع الدراسة تحت مسمى الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية وفرق العمل، والذي بدوره قسّمناه إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول: الادبيات النظرية حول القيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة.

-المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الإبداعية.

تمثل القيادة الإبداعية نمجا قياديا يركز على التغيير وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في فرق العمل، يهدف الى تحفيز الأعضاء لتوليد الأفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة لتحديات ورسم رؤية مستقبلية.

المطلب الاول: ماهية القيادة الإبداعية:

من الواضح ان القيادة الإبداعية أصبحت موضوعا مهما للغاية بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي حيث تدرك المؤسسات ان القيادة الجيدة والابداع المستمر هما مفتاح النجاح والتفوق في عالم الاعمال المتغير لذلك تتجه المؤسسة الى تطوير القادة المبدعين لتحفيز فرق العمل على الابداع والابتكار والتغيير وعليه سيتم تناول المفاهيم الأساسية للقيادة الإبداعية.

**1. الفرع الأول: مفهوم القيادة والابداع:**

نظرا لأهمية المفاهيم، كان لا بد قبل اللجوء الى الموضوع مباشرة والشروع في تفاصيله والتطرق الى اهم مفاهيم بغية إيصال كل معلومة مع شيء من التفصيل، نجد ان مصطلح القيادة الإبداعية مكون من مصطلحين القيادة والابداع لذلك لابد من التعرف على كل مصطلح.

اولا/ مفاهيم حول القيادة (Leadership):

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي سلطت الأضواء عليها من قبل الباحثين حيث لهذا المفهوم عدة مفاهيم مختلفة نظرا لتنوع واختلاف وجهات النظر لدى الباحثين وتعتبر القيادة من اهم المواضيع التي تعمق الباحثون في دراستها وعلى الرغم من تعدد البحوث والدراسات الى انه لم ينتج عنه اتفاق حول مفهومه.

**أ. القيادة لغة:**

اذ تم الرجوع الى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى ييدا او يقود او يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناها يحرك او يقود.

وحسب لسان العرب لابن منظور فقيادة من قاد، يقود، يقود، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الامام والسوق من الخلف، ويقال اقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع.<sup>1</sup>

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

للفرقة koontz & O'donnell بانه عملية التأثير في الاخرين حيث يصبح لديهم القدرة على الاستعداد لإنجاز الأهداف الموكلة إليهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة الماجستير غير منشورة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2013/2014، ص15/ 14.

<sup>2</sup> بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورا علوم في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص3.

ركز التعريف على ان عملية التأثير في الاخرين تعني ان القائد لديه القدرة على الهام الاخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المؤسسة إليهم .

لير يعرف تانينوم ( Tannienboum ) القيادة بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل اتباع موقف معين.<sup>1</sup>

- هذا التعريف يركز على أهمية التأثير الشخصي للقائد في تحقيق أهداف محددة وتوجيه الأفراد نحو موقف معين من خلال عملية الاتصال ويشدد على أن القيادة تتطلب جهوداً مستمرة من القائد لتأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم.
- لير وتعريف اخر للقيادة على أنها عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً وفعالاً إذا توفرت طبعا الفعالية والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين.<sup>2</sup>
- من هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أن القيادة تعتمد على وجود تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه كالتواصل و يكون مباشر و مستمر .

لير وهي عملية الهام الحماس في الاخرين للقيام أعمالهم بحماس وطوعية دون اللجوء الى السلطة الرسمية، لذا تستمد القيادة سلطتها من شخصية القائد وخبراته وقدراته على التعامل مع الافراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

- من هذا التعريف، يمكن استخلاص أن القيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد على الهام وتحفيز الآخرين بحيث يكون لديهم الرغبة والحماس للعمل بطريقة طوعية ومتحمسة، والقائد الذي يعتمد على شخصيته وخبراته وقدراته في التعامل مع الأفراد يتمكن من إشعال الدافع الداخلي لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة.

ومنها يمكن القول إن القيادة هي عملية تأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، يتم ذلك من خلال إلهامهم وتوجيههم وتحفيزهم للعمل بجد وتفان في سبيل تحقيق النجاح يتطلب القدرة على التواصل الفعال وبناء علاقات قوية وتطوير رؤية واضحة واتخاذ قرارات صائبة.

### ج. أهمية القيادة:

للقيادة صورة بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الافراد والموارد المتوفرة في المؤسسة لتحقيق إنجاز الحاجات قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في التأثير على السلوك الإنساني بشكل عام.<sup>4</sup>

- تخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرص للمرؤوسين للمساهمة واشراكهم في الكثير من العمليات الإدارية في المؤسسة وهذا ما يعكس قيمتهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو القائد.
- تجعل الإدارة أكثر مرونة وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة(دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي )، مؤسسة الشباب الجامعة ، (الإسكندرية - مصر) ، 2010 ، ص16 .

<sup>2</sup> رتبة طايبي، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السادس، البلدة، 2016، ص75.

<sup>3</sup> فاطمة محمد منير محمد، القيادة الإبداعية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، مجلة الإدارة التربوية، عدد3، مصر، 2014، ص 231.

<sup>4</sup> رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، طبعة 1، دار المناهج للنشر وتوزيع، عمان، 2008، 18 / 19 ص.

- تؤثر القيادة في مخرجات المنظمة الإنتاجية والخدمية، من خلال التأثير في اتجاهات العاملين، وسلوكهم ومدى اندماجهم وانصهارهم في اهداف المنظمة أي كلما زاد اداؤهم ارتفعت انتاجيتهم.<sup>1</sup>
- تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الابتكار والابداع، والعمل على حل مشكلاتهم حتى يتفرغوا لقيادة المنظمة من خلال ما يمتلكون من أفكار الإبداعية التي تساهم على تحسين أداء المنظمة في المجالات الفنية والإدارية المختلفة.

### ثانيا/ مفاهيم حول الابداع(creativity):

اختلف الباحثون في تعريف الإبداع كل حسب وجهة نظره إلا أن ما يمكن التوصل إليه من التعاريف ما يلي.

#### أ. المعنى اللغوي للإبداع:

هو اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المعارف عليها، كما جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع مشتق من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأ<sup>2</sup>.

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع بمعنى المحدث والجديد:

قال تعالى في سورة الأحقاف ((مَا كُنْتُ بَدْعًا مِنْ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ، إِنْ أَتَّبِعِ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ))<sup>3</sup>

#### ب. اما اصطلاحا:

يعرف الإبداع بأنه تلك الجهود المبرجة أو المنتظمة التي تعتمدها المؤسسة لتطوير منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات أو تطوير استخدامات جديدة لها، فالإبداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق حيث تمس جميع مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا على انه ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية يقودها اشخاص متميزون.<sup>4</sup>

- من تعريف الإبداع الذي وردته، يمكن استنتاج أن الإبداع يتطلب جهودًا من قبل المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها واستكشاف استخدامات جديدة و يجمع الإبداع بين المعرفة والعمل الخلاق، ويمتد إلى جميع مجالات الحياة، حيث يسعى للتحسين والتطوير.

<sup>1</sup> برو هاشم، القيادة الإدارية الفعال ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 1، مسيلة ، 2019، ص50.

<sup>2</sup> مفيدة بقيري، أثر فرق العمل على الابداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص48.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة الاحقاف ، الآية 8 .

<sup>4</sup> زرقين حمزة، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابداع، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 1، البويرة، 2023، ص 769.

لـ حيث يعرف Cronbach الابداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والخبرات التي يتم من خلالها التوصل الى أفكار وملاحظات جديدة تماما.<sup>1</sup>

- من الملاحظ أن التعريف قد ركز على تنوع المهارات و الخبرات تسهل عليه التوصل الى أفكار جديدة غير مألوفا .
- لـ ويعرف أيضا بمعناه العام هو كل الخروج عن المألوف او العادي او الروتين، وهو عبارة عن وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود الى تحقيق انتاج جديد واصيل ذو قيمة من الفرد او الجماعة والابداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة والمبتكرة للمشكلات والمناهج.<sup>2</sup>
- من تعريف الإبداع السابق نستخلص ان الابداع إيجاد حلول جديدة مبتكرة للتحديات و المشكلات التي تواجه الشخص.
- ومن هنا نستخلص أن التعريف الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في العمل أو الحياة اليومية، يتضمن الإبداع التفكير الخلاق والابتكار والقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، يمكن للإبداع أن يؤدي إلى إيجاد حلول جديدة وتحقيق تغيير إيجابي في مجالات مختلفة.

### ج. أهمية الابداع:

تكمن أهمية الابداع الى كونه عاملا مهما في التحفيز والنمو والتطوير والتجديد والتغيير والابتكار لدى المؤسسات حيث يساهم في إيجاد حلول مبتكرة وجديدة لحل المشكلات القائمة.<sup>3</sup>

حيث تتمثل أهمية الابداع فيما يلي:

- يساهم في بناء الثقة لدى الافراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على معيقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن امكانيته الإبداعية.
- يوضح للأفراد المسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الافراد في إعادة تحديد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدراتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة متغيرة ومستمرة يساعد الافراد من إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة.
- يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الفردية الذاتية وتوجيههم نحو تطور.
- يزيد الابداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها.

### الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية (Creative leadership):

#### 1. تعاريف حول القيادة الإبداعية

<sup>1</sup> نحى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا فلسطين، 2016، ص 29.

<sup>2</sup> هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الابداع في قطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، الاغواط ، 2006، ص. 68

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتسيير، الطبعة 1، دار المعتر للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص 19 .

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية من قبل مالكوم ناولز (Malcom Knowles) في سنة 1990 حيث درس العلاقة بين كلا من القيادة والابداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية التي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والابداع لتصبح تحت تسمية القيادة الإبداعية.<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإبداعية هي الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الافراد من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة وهي القدرة على التجديد والتغيير والإصلاح ومجالات التفكير والممارسة لإحداث كمية ونوعية في مجالات العمل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

- القيادة الإبداعية تعتبر أحد الأساليب الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، بواسطة التجديد والتغيير والإصلاح، ويمكن للقيادة الإبداعية تحفيز الأفراد لتحقيق تحسينات كمية ونوعية في مجالات العمل داخل المؤسسة.

فألقيادة الإبداعية هي مجموعة سمات وصفات ومهارات وخبرات وقوة مؤثرة ويستدل عليها من سلوكيات ديناميكية مبدعة في شكل مبادرات غير مألوفة تقدم تحتهم على التمثل بها وتحسينها واللايتان بأفضل منها.<sup>3</sup>

- هذا التعريف يركز على صفات القائد المبدع، حيث يعتبر مرناً ومواجهاً ومتحدياً. يتميز القائد المبدع بشخصية مبدعة واثقة ومثابرة. يتولى المبادرة ويدرك العواقب ويخطط لأفعاله بطرق استراتيجية مبدعة، مع الأخذ في الاعتبار جميع الظروف المحيطة والمخاطر المحتملة.

تعرف بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه من مصادر خارجية وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها.<sup>4</sup>

- من هذا التعريف يمكن استخلاص أن القائد المبدع يتمتع بقدرة على جمع الأفكار الجديدة وتحليلها، واختيار الأفكار المفيدة ودعمها وترويجها داخل المنظمة، وأخيراً تنفيذها، هذا يعني أن القائد المبدع يمكنه أن يكون محركاً للابتكار والتغيير داخل المنظمة وأن يساهم في تحقيق النجاح والتطور.

كما ينظر للقيادة الإبداعية مرنة ومواجهة ومتحدية فالقائد المبدع ذو شخصية مبدعة واثقة ومثابرة، يأخذ بزمام المبادرة ويعترف ويدرك العواقب ويخطط لأفعاله بطرق استراتيجية مبدعة وشاملة لجميع الظروف المحيطة المحسوبة المخاطر.<sup>5</sup>

- هذا التعريف يركز على صفات القائد المبدع، حيث يعتبر مرناً ومواجهاً ومتحدياً. يتميز القائد المبدع بشخصية مبدعة واثقة ومثابرة. يتولى المبادرة ويدرك العواقب ويخطط لأفعاله بطرق استراتيجية مبدعة، مع الأخذ في الاعتبار جميع الظروف المحيطة والمخاطر المحتملة.

<sup>1</sup> ربيع مسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة الإبداعية دراسة حالة بنك البركة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013/2014، ص 115.

<sup>2</sup> رافعة نادية، موسى نسيم اميرة، بناء الثقافة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية (أسس البناء في المؤسسة مبصرات المغرب)، العدد 1، مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية، الجزائر، 2021، ص 17.

<sup>3</sup> سارة زرقوط، سامي بسة، القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العدد2، غرداية، 2021، ص 266.

<sup>4</sup> محمد فرج متعب المهنا، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، الكويت، 2020، ص 253.

<sup>5</sup> ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في جامعات السعودية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى السعودية، 2004/2005، ص 74.



ومنها يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي القدرة على توجيه وتحفيز الفريق بطرق مبتكرة وملهمة لتحقيق الأهداف المؤسسية، تشمل جمع الأفكار الجديدة وتحليلها واختيار الأفكار المفيدة ودعمها وتعزيزها داخل المؤسسة وتنفيذها، يتطلب ذلك القدرة على التفكير خارج الصندوق وتحفيز الإبداع والابتكار في الفريق.

### 2. أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة في أي مؤسسة حيث تعزز القيادة الإبداعية الابتكار وتساعد في تحقيق نتائج المبتكرة والمستدامة وتتجلى أهميتها في<sup>1</sup>:

- تزيد القيادة الإبداعية من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة او على مستوى قطاعها وادارتها في مجالاتها المختلفة الإدارية والفنية والمالية.
- تشجع القيادة الإبداعية على التغيير الإبداع لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشاكل المؤسسة بطريقة مبتكرة.
- تعمل القيادة الإبداعية على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني .

### وتكمن أهميتها أيضا في:<sup>2</sup>

- يعد الإبداع مهما لعمل فريق العمل، وهذا ما تهتمه القيادة النشطة التي تحث على الإبداع لتوليد أفكار جديدة.
- تساهم في قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تلعب دورا كبيرا ومهم في مواكبة التغيرات المحيطية لخدمة المؤسسة.
- تساهم في التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الجديدة المبدعة.
- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات.
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد او خدمة جديدة.

### 3. خصائص القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي نهج قيادي يركز على تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة وتعتبر خصائص القيادة الإبداعية مهما جدا لتحقيق النجاح والتفوق وتتمثل في<sup>3</sup>:

- القيادة الإبداعية هي نهج قيادي يركز على تشجيع الإبداع و الابتكار في المنظمة و تعتبر خصائص القيادة الإبداعية مهما جدا لتحقيق النجاح و التفوق وتتمثل في :

<sup>1</sup> جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، مصر، 2018، ص213.

<sup>2</sup> المهنا محمد فرج متعب، مرجع سابق، ص 255.

<sup>3</sup> دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، عناية، 2022، ص 979.

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف وفهم على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- تقدير إنجازات الآخرين.
- التوجه نحو المستقبل.
- يتضح بان القيادة الإبداعية القدرة على التفكير الابتكاري وتحفيز الابداع لدى الفريق وتشجيع التجربة والتجديد والتعامل بشكل مرن مع التحديات والتغيرات وتوفير بيئة داعمة للابتكار والتفكير الجيد.

#### 4. صفات القائد المبدع:

هناك العديد من الصفات الشخصية التي يتصف بها، يتمثلها القائد المبدع في أداء عمله وذلك في تشجيعه وتعزيز القدرة الإبداعية في روح افراد العاملين معه<sup>1</sup>.

من اهم الصفات التي يتمثل بها:

- المرونة والاستعداد للتعلم.
- احترام وتقدير الرأي الاخر.
- وجود روح واستعداد عالي للمنافسة والالتزام.
- التطلع الى الأفضل، عدم الركون او قبول الوضع الراهن.
- القدرة على التمييز والمقارنة بين الأشياء.
- القدرة على طرح العديد من البدائل والخيارات.
- القدرة على طرح العديد من الحلول والاختيار منها.
- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.
- استقلالية التفكير.
- القدرة على التعامل مع الأفكار غير واضحة او غير المتبلورة نهائيا.
- الثقة بالنفس.
- البصيرة الخلاقة.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات والتعبير عن الذات.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- تجاوز الأخطاء السابقة وعدم الاستغراق في التفكير او الاستمرار في الانشغال فيها.
- حب العمل الاستمتاع بأدائه.

<sup>1</sup> سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، الطبعة الأولى، العلم والايمان للنشر والتوزيع ودار الجديد للنشر وتوزيع، الجزائر، 2022، ص 24.

## 5. مهام القائد المبدع:

القائد الإبداعي الذي نريده لمواجهة المشكلات والتحديات والتهديدات لا تنحصر مهامه فقط في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي بل يتضمن مهام أخرى الا وهي<sup>1</sup>:

- الرؤية المستقبلية للمنظمة والرؤية تضم الابعاد المهمة الا وهي كيف سيكون وضع المنظمة في المستقبل البعيد، العملاء المستهدفين، مجالات التميز، الإنجاز المستهدف.
- بناء الادراك المشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط اهداف العمال بالمؤسسة والتزامهم ببلوغ هذه الأهداف
- زراعة الابتكار في القيم والاتجاهات والثقافة وسلوكيات.
- يطور قدرات القيادة في مرؤوسيه ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي الخلاق.
- وضع للانتقادات الهادفة اهتماما لتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الابداع والتطوير المستمر.

## الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية .

### 1. اساليب القيادة الإبداعية:

يعكس أسلوب القيادة الإبداعية طريقة القائد في التعامل والتفاعل مع مرؤوسيه لإنجاز الأهداف المنشودة، والأسلوب هو نوع من السياق، وهذا السياق يمثل أسلوب ونمط القيادة الإبداعية، حيث يمكن تحديد عدد من أساليب القيادة الإبداعية على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### للأسلوب القيادة المشتركة أو الديمقراطية:

تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة أي اشراك القادة مرؤوسيهم في عملية صنع القرار وتطوير الأفكار الإبداعية ويعزز التعاون بين الفريق وصياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، هذا ما يحقق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمؤسسة إلى التفوق والنجاح.

#### للأسلوب القيادة بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد من خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين القائد ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، وهذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماما وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة بعد ذلك يتشاور القائد مع مرؤوسيه حول كيفية إنجاز

<sup>1</sup> صالح بن محمد بن علي الكبيسي، الابداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل دكتوراه ، جامعة سانت كلمنتس، الأردن، 2011، ص95.

<sup>2</sup> سنيد صالح المري، أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل دكتوراه ، جامعة مؤتة، الأردن، 2020، ص8.

تلك الأهداف وأخيراً يقرر الطرفان ما نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل بنجاز الأهداف فإنهم يحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء أو استمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون.

### أسلوب القيادة التطويري:

ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل على مواكب المستجدات في مجال النمو المهني وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.

## 2. أسس القيادة الإبداعية:

تتعدد أسس ومتطلبات القيادة الإبداعية التي لا بد أن يستند إليها القائد حتى يؤدي دوره بصورة إبداعية وتمثل في<sup>1</sup>:

- تحمل المسؤولية القيادية، والعمل على تطبيق المفاهيم الحديثة في مجالات عديدة للإدارة مثل: (إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، إدارة الوقت) والقدرة على صنع القرار واتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاهتمام بالأنشطة التي تكون ذات توجهات إبداعية ومستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المبدعة وغير الاعتيادية الشائعة.
- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث والأوضاع والاستعداد لها من خلال التخطيط والقدرة على معرفة التغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها بعقلانية.
- الثبات في مواجهة الرأي ومواجهة النقد حتى وإن كان ذلك بإجماع الآخرين.

## 3. مراحل القيادة الإبداعية:

ممارسة القيادة الإبداعية يحتاج ان تمر بعدة مراحل يتم من خلالها تطوير عملية الابداع<sup>2</sup>:

- ✓ **مرحلة التحضير (الاعداد):** ويقصد بهذه المرحلة بأنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة واجراء القراءات المختلفة، وبعد القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة تبقى قائمة.
- ✓ **مرحلة الاحتضان:** وهي مرحلة ترتيب وترقب وانتظار، حيث يتحرر العقل من الكثير من الشوائب والأفكار التي ليس لها أي علاقة بالمشكلة وتتميز المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله القائد المبدع لحل المشكلة وان فترة الحضانة تظهر ما قبل الوعي او قبل ان يبدأ بالتفكير العقلي، وتتميز هذه المرحلة بان القائد يشعر بشكل مباشر بالإبداع، حيث تبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض المتوجه نحو الوضوح.

<sup>1</sup> هبة توفيق أبو عيادة، عبر عبد الكريم الموسى، معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد 2، الأردن، 2022، ص293.

<sup>2</sup> سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز ال حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، السعودية، 2017، ص17.

✓ **مرحلة الاشراق:** هي مرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الابداع، أي يتم في هذه المرحلة توليد الأفكار الجديدة تؤدي بالتالي لحل المشكلات، وهي أيضا تغيير مفاجئ في الادراك لتكوين فكرة جديدة ويصاحب ذلك شعور بالارتياح.

✓ **مرحلة التحقيق:** حيث يقوم في هذه المرحلة اختبار الفكر للفكرة الجديدة وتجريبها، التي تؤدي بدورها الى اخراج الإنتاج الإبداعي.

مراحل تطبيق الابداع الذي يساعد في تحقيق القيادة الإبداعية وتمثل في:

- **الاعداد:** وتعتبر مرحلة التحضير وفيها جمع البيانات.
- **الاندماج في المشكلة:** ويقصد بها الانغماس في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي جمعت.
- **الوصول الى الحل:** هي مرحلة ظهور الإجابة قد تكون على شكل صورة او فكرة او حدس.
- **التقييم:** هي مرحلة التي يتم فيها الحصول على المعلومات الاسترجاعية واختيار الفرضيات وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية.
- **التطبيق:** هي المرحلة التي يتم فيها وضع فكرة موضع التنفيذ وترجمة الابداع الى واقع ابتكاري، مما يجعلها ملموسة وذات قيمة ومعنى.

وفي الأخير يتضح ان القيادة الإبداعية تتولد من خلال مراحل مرتبطة بعضها البعض وتتميز بالمرونة والدقة.

#### 4. مهارات القيادة الإبداعية:

باختلاف آراء الباحثين في تحديد مهارات القيادة الإبداعية في مجال الإدارة وغيرها من المجالات الأخرى، الا غالبيتهم اتفقوا على اهم المهارات القيادة الإبداعية تتمثل في:<sup>1</sup>

- **مهارة الطلاقة (Fluency):** وهذه المهارة تعتمد على قدرة القائد على إعطاء أكبر قدر ممكن من الأفكار او اقتراح حلول للمشاكل التي تواجههم اثناء العمل، وكلما كان الفرد قادر على انتاج عدد هائل من الأفكار في مدة زمنية قصيرة توافرت لديه درجة كبيرة من الطلاقة.
- **مهارة المرونة (Flexibility):** وهذه المهارة تعتمد على قدرة القائد على انتاج استجابات مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، حيث تساعد القائد على توليد أفكار متنوعة وتحويل مسار تفكيره الى وجهات متعددة.
- **مهارة الاصاله (Originality):** وتعد هذه المهارة من اهم المهارات التي يجب ان تكون في القائد للممارسة نمط القيادة الإبداعية، ويقصد بها الجدة والتفرد التي تركز على النواتج الإبداعية الاصيله التي لم يصل اليها أحد من قبل أي تميز غير مألوفه.
- **مهارة الحساسية للمشكلات (Sensitivity):** وهذه المهارة تشير القائد على التنبؤ بالمشكلات او تحديد حاجات او عناصر الضعف في البيئة التي يعمل بها، وهي تساعد على اكتشاف المشكلة قبل وقوعها، وتحري المعلومات الناقصة من اجل

<sup>1</sup> غنام بن هزاع المرخي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في جامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، العدد 4، السعودية، 2022، ص 138.

- حلها، ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه المهارة مهارة ملاحظة الأشياء غير العادية او المحيرة في محيط العمل وإعادة توظيفها واستعمالها بطريقة تحقق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.
- مهارة التوسع وزيادة التفاصيل (**Elaboration**): وتعني قدرة القائد على التوسع وتعمق والبحث الدقيق ة إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما او حل لمشكلة ما حيث تساعده على تطوير وتنفيذ الحلول المقترحة.
  - ان اكتساب مهارات القيادة الإبداعية تتم من خلال العمل على تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى القائد، حيث يكون من خلال مشاركتهم في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال القيادة الإبداعية.

#### 5. ابعاد القيادة الإبداعية:

يمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (01-01): يوضح ابعاد القيادة الإبداعية.

تعريفها	الابعاد القيادة الإبداعية
هي القدرة على التعرف على المشكلات وفهمها بشكل عميق وشامل يشمل ذلك القدرة على تحليل العوامل المؤثرة في المشكلة وتقديم حلول مبتكرة وفعالة. يعتبر الحساسية للمشكلات مهارة هامة في القيادة الإبداعية.	الحساسية للمشكلات
هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتطوير حلول غير تقليدية للمشاكل والتحديات ويتطلب الإبداع الفكري التفكير خارج الصندوق واستخدام الخيال والابتكار لتحقيق نتائج استثنائية، و يمكن أن يكون الإبداع الفكري مفيداً في مجموعة متنوعة من المجالات.	الابداع الفكري
هي القدرة على الاستمرار والتحمل والتفاني في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المهنية، والقدرة على العمل بجد والتفاني في القيام بالمهام المطلوبة بشكل مستمر ومنظم، حتى في وجود الصعوبات والعقبات و المثابرة تعزز الإنتاجية وتساعد على تحقيق النجاح المستدام في مجال العمل.	المثابرة في المؤسسة
هي القدرة على اتخاذ خطوات ومبادرات فعالة ومستقلة لتحقيق الأهداف والتحسين المستمر في العمل، ويتطلب ذلك أن تكون على استعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الذاتية والتحرك بدون إشراف مباشر، فالمبادرة تعزز الإبداع وتعزز التعاون	المبادرة في المؤسسة

وتساهم في تحقيق نتائج متميزة في العمل.

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: ماهية بناء فرق العمل.

يعتبر بناء فرق العمل أساسيا لتحقيق النجاح والإنتاجية في المؤسسات، يمكن لفرق العمل المتناسكة تحقيق نتائج مذهلة وتتجاوز التحديات بشكل أكثر فعالية ، بالإضافة إلى ذلك يساهم بناء فرق العمل في تعزيز التفاعل والتواصل بين الأعضاء، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتعزيز روح الفريق والثقة بين الأعضاء بالتالي يمكن أن يؤدي بناء فرق العمل الجيد إلى تحقيق نتائج متميزة وتعزيز التطور والنمو في المؤسسة.

### الفرع الأول: مفاهيم حول فرق العمل (Work teams).

الفريق هو مجموعة من الأشخاص يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق الأهداف المحددة والمسطرة والمشاركة فيما بينهم، والبعض الآخر يعرفها انها مجموعة من الافراد يتميزون بمهاراتهم المتراكمة فيما بينهم تجمعهم اهداف مشتركة<sup>1</sup>.

#### 1. تعاريف حول فرق العمل: وردت في علم الإدارة عدة تعاريف لفريق العمل من بينها:

للفردان او أكثر يتفاعلون اجتماعيا يمتلكون اهداف ورغبات مشتركة حيث يجتمعون لأداء المهام التنظيمية ويندمجون معا في النظام الشامل للمؤسسة لديهم علاقات تتعلق بسير العمل والأهداف والنتائج<sup>2</sup>.

● نستخلص من هذا التعريف انها مجموعة من الأشخاص تجمعهم اهداف و رغبات مشتركة .

للفردان تعرف فريق العمل على انها مجموعة من الافراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة في العمل، وتعرف أيضا بانها مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم ومهاراتهم ويكون عملهم مشترك في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة<sup>1</sup>.

● نستخلص من هذا التعريف انه مجموعة من الأشخاص تتفاعل جهودهم و خبراتهم في انجاز المهام الموكلة لهم .

للفردان وعرفت أيضا بانها جماعات يتم انشاؤها داخل هيكل التنظيمي لتحقيق الاهداف والمهام محددة حيث تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص39.

<sup>2</sup> مكاوي فريدة، مفراش فريدة، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020، ص412.

- نستخلص من هذا التعريف انها مجموعة من الأشخاص متكامل داخل منظمة يسعون لتحقيق اهداف مشتركة.
  - مجموعة من الاشخاص يستطيعون معالجة أي مهمة يكلفون بها بنجاحة أي بأحسن نوعية من الأداء يمكن القيام بها ضمن الزمن المتاح واستخدام جميع الموارد المتاحة<sup>3</sup>.
  - نستخلص من التعريف جماعة يعملون على معالجة المهام بأفضل طريقة.
- ومنها يمكن القول أن فرق العمل فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، يتميز فريق العمل بالتعاون والتنسيق والتكامل بين أعضائه، يعمل أفراد الفريق معا لتحقيق المهام والأهداف المحددة، حيث يستفيدون من مهاراتهم وخبراتهم المختلفة لتحقيق النجاح.

### 2. أهمية فرق العمل:

تعد فرق العمل من اهم الركائز النجاح في المؤسسة وتقدمها في ضوء المنافسة الشديدة بينهما وحرص كل منهم على تحقيق اعلى مستوى من الجودة (Quality) في تحقيق الأهداف، فيحتاج ذلك الى تعاون وتكامل بين مختلف العاملين ذوي اختصاصات المهنية المتعددة، والى قدرتهم على العمل معا<sup>1</sup>.

- تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، حيث يمكن لاي مجموعة من الأشخاص ان تتحول الى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتتعاون معا لتحقيق النجاح الأعلى قدر من الكفاءة وفعالية.
- ان الشخص وحده مهما تكمن عبقرتيه ومهاراته لا يستطيع التفوق على فرق العمل الفعالة ان المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة ومن أهمها (الإنتاجية، الانسيابية، المرونة في العمل، الالتزام، الجودة، رضا العميل).
- مشاركة العاملين في معالجة المشكلات ووضع وصنع القرارات حيث يسهم فيها أعضاء الفريق بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتكتيكية حيث يساهم ذلك الى التميز والتفوق التنافسي قي المنظمات.
- وتكمن أهميتها أيضا:
- عمل فريق العمل على تحسين الالتزام والانتماء والولاء التنظيمي.
- نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير في مهاراتهم واكتساب مهارة جديدة ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية.
- تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير والابداع.
- ان عمل الأفراد ضمن فريق العمل يؤدي إلى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة.

<sup>1</sup> الحزمة منير، زينة بوزيان، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بني حتميات التجسيد وصعوبات الفعل، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد02، الجزائر، 2019، ص49.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص39.

<sup>3</sup> بلغامي نجاد وسيلة، أهمية أنماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد 1، بتدوف، 2019، ص14.



### 3. مقومات نجاح فرق العمل:

حتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه لا بد من مراعات بعض الأمور الآتية<sup>2</sup>:

- أولاً تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
- البحث عن الأفراد الملائمين والقادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة على التفاعل معاً لتكوين فريق عمل ناجح.
- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق أهدافهم المطلوب.
- الاتصال المفتوح بين أعضاء الفريق لبناء علاقات مباشرة بينهم.
- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.
- تعزيز روح التعاون فيها بينهم.
- الصراحة الواضحة بينهم في إطار العمل.
- احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين فلا يمكن التقليل من أي مهنة كمثال لا يقوم الطبيب من تقليل من شأن التمريض فكلاهما مهم ويكملان بعضهما، فيجب على فريق العمل ان يكمل كل عضو العضو الآخر.

#### الفرع الثاني : اساسيات حول بناء فرق العمل.

بناء فرق العمل هو عملية مهمة لتحقيق النجاح في أي منظمة. يتطلب بناء فرق العمل الأساسيات الأساسية مثل تحديد أهداف واضحة وتوزيع المهام بشكل عادل وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.

### 1. اهداف بناء فرق العمل:

بناء فرق العمل يهدف الى تحقيق العديد من الأهداف من بينها كالاتي:<sup>3</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مخابراتهم ومدركاتهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات في حل الصراعات والمشاكلات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكلات.

<sup>1</sup> حنيني الزهراء، أبو احمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر ، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2020، ص10.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص100.

<sup>3</sup> عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد2، الاغواط، 2018، ص187.

- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء لتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل لموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

## 2. مراحل بناء فرق العمل:

قسم الباحثين مراحل بناء فرق العمل كال حسب رؤيته فكان اول من حددها هو (Tuckman,1965) بأربع مراحل الا وهي<sup>1</sup>:

- **التشكيل:** هذه هي فترة التوجيه الاولي لفريق غير متأكد مما يفترض ان يفعلوا والأعضاء لا يعرفون بعضهم البعض جيدا او ليسوا على دراية حتى الان من هو قائد الفريق والأعضاء.
- **الاقترام:** او ما تسمى العصف التي تنطوي على خلافات حول المهمة والنهج وتعرف اعضاء الفريق على بعضهم البعض ويمكن ان تتميز هذه المرحلة بعلاقات متواترة وصراعات.
- **المعايير والقواعد:** في هذه المرحلة يحتاج الفريق لوضع مجموعة من القواعد للسلوك، وهذه القواعد تتبلور في الوقت المناسب الى معايير تؤدي الى تماسك الفريق الذي يطور ارتباطا وثيقا بنظامها المعياري، وهذه الخطوة ضرورية للانتقال الى مرحلة الأداء الفعلي.
- **مرحلة الاداء:** يكون تركيز الفريق على المهام، حيث يجدون طرقا لإنجاز المهمة بسلاسة وفعالية دون تعارض غير مناسب، حيث يصبح أعضاء الفريق مرتبطين مع بعضهم البعض ويكون لديهم الدافع والمعرفة ومستقلون قادرين على صنع القرار دون أي اشراف.
- **مرحلة تأجيل حل الفريق او اعادة التوجيه:** هي المرحلة النهائية من تطوير الفريق، لا تشمل الفرق الدائمة لكنها تخص الفرق المؤقتة مثل فرق المشاريع او اللجان المتخصصة، ولا تسير الفرق دائما بشكل تسلسلي من مرحلة واحدة الى التالية في الواقع قد تشارك بعض الفرق في أكثر من مرحلة في وقت واحد، كما هو الحال عندما تكون الفرق اقترام واداء في وقت واحد.

## 3. معوقات بناء فرق العمل ناجح:

من أهم التحديات التي تواجه المنظمة وفقا لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدد الفجوة بين المتطلبات للمنظمة ومهارات العاملين<sup>2</sup>.

### أولا: المعوقات التنظيمية:

<sup>1</sup> زينب عامر حسن، فاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، بغداد، 2021، ص384.

<sup>2</sup> سارة ميمش، هديل رواجية، دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر، 2019، ص 18.

- **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد تطغى عليه الثقافة الفردية، وهي من المشاكل التي تسبب التنافس وتركز على الإنجاز الشخصي ويكون فرق العمل كمفهوم سطحي بعيد كثير عن الإلمام بالفوائد المفهوم او وجود الدافع للعمل به وأن يعين القادة والمدراء بمنهجية فرق العمل كالأسلوب اداري يؤدي إلى اعتقادهم بمدى ضرورتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية تامة عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحديد الرغبات والاحتياجات إلى تمكين تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة.
- **التركز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي أو القيام بمهام الموكلة ولا تعطي الأهمية للعلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انتقال من قاعدة أستطيع أن اعمل فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد اما بشكل جماعي أو بشكل فردي.
- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التميز بين السبب والنتيجة مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة كما يمكن الحصول على أفكار وحلول مميزة جديدة غير التقليدية من المعوقات التي تكون سببا فيها أتمها بعيدة بعد كامل عن الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي.
- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون الهيكل التقليدي ذو تسلسل هرمي واسع بعدد من المراتب مختلفة المستويات مما يكون سببا في مشكل وهو النظر في بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم.
- **الجهود الفردية:** تؤدي نظم الحوافز إلى التوجه الجهود الفردية التي تؤثر على عمليات بناء الفريق وتعرقل تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

#### ثانيا: المعوقات الفردية:

- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته وخبراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل بوجوده في بناء فريق عمل ذو فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط وسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والحفاظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع اهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسن وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة وخيارات اعدادهم للعمل في مكان واحد يؤدي إلى زيادة في التعاون.
- **تحديد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي للأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الاحيان يصل إلى 10 أفراد مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة لنشاط الفريق والمناقشة أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه أن يقلل من فعالية وكفاءة الفريق وكذلك الانخفاض وقلة الأفكار المختلفة المطلوبة في نجاح أداء المهمة.

4. ابعاد فرق العمل الناجحة:

يمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): يوضح ابعاد فرق العمل الناجحة

تعريفها	ابعاد فرق العمل الناجحة
هو الهدف الذي يتم تحقيقه بالتعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، يتطلب الهدف المشترك توجيه الجهود نحو هدف واحد مشترك يتم العمل عليه بشكل مشترك ومتناغم، يعزز الهدف المشترك التعاون ويساهم في تحقيق نتائج فعالة ومتميزة.	الهدف المشترك
يشير إلى وجود مجموعة متنوعة من الخلفيات والمهارات والمعرفة بين أفراد فريق العمل و يعتبر التنوع في الخبرات أمراً مهماً في بيئة العمل، حيث يمكن للأفراد المساهمة بأفكار ووجهات نظر مختلفة وتقديم مهارات فريدة. يعزز التنوع في الخبرات الإبداع والابتكار ويساهم في تحقيق نتائج متميزة وشاملة بالتالي، فإن تعزيز التنوع في الخبرات يعتبر أمراً هاماً في بناء فرق عمل قوية وفعالة.	تنوع الخبرات
هو القدرة على تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال وفهم الآخرين وأن يفهموك بدورهم ويشمل التواصل الجيد استخدام اللغة الواضحة والمفهومة، والاستماع الفعال والاهتمام بما يقال، والتعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح. يساعد التواصل الجيد على بناء العلاقات القوية والثقة بين الأفراد، ويسهم في تحقيق الفهم المتبادل وحل المشكلات بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك، يعزز التواصل الجيد التعاون والعمل الجماعي، ويسهم في تحقيق النجاح والتطور في العمل.	التواصل الجيد
يعتبران عنصرين أساسيين في بناء فرق عمل قوية ومترابطة و بناء الثقة يتطلب الصدق والشفافية في التعامل مع الآخرين، والوفاء بالتزاماتنا، والاحترام المتبادل و عندما يشعر الأفراد بالثقة في بعضهم البعض، يكونون أكثر عرضة للتعاون والتواصل المفتوح، ويتمتعون ببيئة عمل صحية وإيجابية.	بناء الثقة و روح الجماعة
أما روح الجماعة، فتعني أن يكون لدينا روح التعاون والتضامن والدعم المتبادل في فريق	

العمل أي عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق واحد، يكونون أكثر تفانياً وحامساً في تحقيق الأهداف المشتركة والنجاح الجماعي.

المصدر: من إعداد الطالبين

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية وبناء فرق العمل.

تعد الدراسات السابقة من بين أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي بإعطائها قيمة ومصداقية للموضوع المراد دراسته، وقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تصب في موضوعنا باحتوائها على أحد متغيري الدراسة، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، ثم نتطرق إلى مقارنة دراستنا الحالية والدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل المنهجية المستخدمة، والعينة المدروسة، والنتائج المستخلصة. ويمكن أن توفر هذه المقارنة فرصة للعثور على فراغات أو نتائج تتناقض مع الدراسات السابقة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.

❖ الدراسة الأولى: دراسة ربهام بنت خالد بقشاش 2023 بعنوان ( اثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل

الافتراضية ) دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية بأبعادها المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الانسانية وتفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما هدفت الى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية تعزى إلى البيانات الديموغرافية الآتية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وعليه فقد تكونت عينة الدراسة من (111) موظف وموظفة ممن عملوا في الفرق الافتراضية وذلك باستخدام عينة كرة الثلج، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التشاركية ببعدي العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابة عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية تعزى للبيانات الديموغرافية الآتية: الجنس العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية). وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: متابعة تبني التكامل في ممارسات القيادة التشاركية بأبعادها المحددة لدى قادة شركة الاتصالات السعودية الاستمرار النجاحات التي حققتها، ورفع مستوى أداء الموظفين وولائهم للمنظمة، والحرص على نشر هذه الثقافة وهذا النمط من القيادة بين الإدارات وفرق

العمل الافتراضية المختلفة، بالإضافة إلى استقطاب قيادات متمكنة من العمل مع فرق عمل افتراضية، تمتلك مقومات القيادة التشاركية ومقومات القيادة الالكترونية، وكذلك موظفين ذوي مهارات تقنية عالية لدعم نجاح تنفيذ المهام بشكل احترافي.

❖ **الدراسة الثانية: دراسة احمد حسن الشخي و أسامة عبد الرحمن 2023 بعنوان (دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي) دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية بالمشكلات الطلاقة، المرونة، الأصالة، في تحقيق التميز المؤسسي والتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (80) من مجتمع الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي وضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي.

❖ **الدراسة الثالثة: دراسة ضيف هارون و قدرى عبد الناصر 2022 بعنوان (دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات ) دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية تبسة<sup>3</sup>.**

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق الاختيار الاستراتيجي المديرية مؤسسة الشباب والرياضة تبسة وللتوصل إلى أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث من خلال إبراز دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، وقد استهدفت الدراسة عينة مقصودة، حيث تم توزيع 35 استمارة، تم استرجاعها بالكامل. وجمع البيانات استخدمنا الاستبيان وقمنا بتحليله من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وحصلنا على نتائج تبين اعتماد صناع القرار في المؤسسة الرياضية على الإبداع القيادي واعطائه الأهمية عند اختيار من يشغل منصب المدير، واعتماد معايير وآليات لضمان وصول الأشخاص المؤهلين والمبدعين لهذه الوظيفة، وأظهرت نتائج تحليل فقرات الاستبيان أيضا أن يمتلك القائد مهارات الاستماع للمرؤوسين ويتقبل الأفكار الجديدة التي تهتم بها المؤسسة الرياضية، وهذه من مزايا القائد المبدع.

❖ **الدراسة الرابعة: دراسة خالد فراح و مهاوة امال 2021 بعنوان (إدارة فرق العمل على جودة الخدمات المقدمة في شركات التامين الجزائرية) دراسة ميدانية لعينة من شركات التامين (بسكرة)<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> ريهام بنت خالد بقشاش، اثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 62، 2023 .

<sup>2</sup> احمد حسن الشخي، أسامة عبد الرحمن، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 7، العدد 13، 2023 .

<sup>3</sup> ضيف هارون و قدرى عبد الناصر، دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات، مجلة التربية البدنية و الرياضة، المجلد 1، العدد 00، 2022.

<sup>4</sup> خالد فراح، مهاوة امال، إدارة فرق العمل على جودة الخدمات المقدمة في شركات التامين الجزائرية، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 07، العدد 01، 2021 .

هدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة فرق العمل على جودة الخدمات التأمينية، وللقيام بذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين في ولاية بسكرة من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان الذي وزع على 100 عامل وحلل بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS بأساليب إحصائية متنوعة وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة فرق العمل وجودة الخدمات التأمينية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف،) وهذا ما فسر أن فرق العمل في الشركات محل الدراسة أثرت عليهم معنويا وساهمت في الارتقاء بجودة الخدمات التأمينية المقدمة، ومكثهم وظيفيا، وزادت من قدرتهم على تقديم الخدمات التأمينية بسهولة وبساطة.

❖ **الدراسة الخامسة: دراسة حشروف أسامة ولعجال يحيى 2020 بعنوان (دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى**

**الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية) دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة<sup>1</sup>.**

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

- للقيادة الابداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.
  - تتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- تتمتع الادارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الادارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

❖ **الدراسة السادسة: Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna بعنوان**

### **Degree Of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in The State of Kuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement(2020)<sup>2</sup>.**

درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت

<sup>1</sup> حشروف أسامة، لعجال يحيى، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الادارة الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 19، العدد 1، 2020.

<sup>2</sup> - Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna) Degree of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in The State of Kuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement(2020 ).

الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (504) معلما معلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (30) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيرا الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج: وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

### ❖ الدراسة السابعة: دراسة بلغنامي نجاة وسيلة (2019) بعنوان : أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة لبناء فرق العمل في المؤسسة وذلك من خلال إظهار أهمية القائد في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه ثم دورها في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكها بغية تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة للتعرف على العلاقة الكامنة بين الأنماط القيادية وبناء فرق العمل اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الحالة المعتمد على التشخيص الكمي والكيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تندوف وتمت الدراسة على عينة تتكون من 34 عملا في مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- القيادة الفاعلة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل.
- الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة.
- يمنح تكوين فريق العمل الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال.

### ❖ الدراسة الثامنة: دراسة جمال محمد كامل بعنوان القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى

#### الاداء الوظيفي للمعلمات 2018.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 78 معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين لجمع البيانات، وأسفرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعا إلا أن يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

للفريق كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا، علما بأنهم جميعا مهندسون ماهرون يتمتعون بمهارات إدارية وشخصية واجتماعية.

<sup>1</sup> بلغنامي نجاة وسيلة ، مرجع سابق، 2019 .

<sup>2</sup> جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي للمعلمات ،المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ببورسعيد،العدد12، 2018،



المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

الفرع الأول : أوجه التشابه

يمكن التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي :

- أداة جمع البيانات : وتم ذلك بالاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة .
- المنهج المستعمل : حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و اغلب الدراسات السابقة .
- أداة تحليل المعلومات : ويمكن القول أنه تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

ويمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (01-03) : يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الزمن والمكان	تمت في أماكن مختلفة (جامعات، شركات ، مديرية الشباب و الرياضة) في سنوات (2023، 2022، 2021، 2020، 2018).	ستتم الدراسة الحالية في مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) حاسي مسعود افريل 2024.
العينة	اختلفت أحجام عينات الدراسة وتراوحت بين 30 الى 564 شخص باختلاف مكان الدراسة.	شملت عينة الدراسة الحالية رؤساء الأقسام وفريقه بمؤسسة سوناطراك(مديريةالعمليات24فبراير) حاسي مسعود حيث كانت100عامل.
المنهج المتبع	المنهج المتبع المنهج الوصفي.	المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.
المتغير التابع	الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات، الأداء الوظيفي .....	بناء فرق عمل.
المتغير المستقل	القيادة التشاركية، التميز المؤسسي، فرق العمل .....	القيادة الإبداعية،
نوع القطاع المستهدف	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.	الدراسة الحالية ستتم في القطاع العمومي الاقتصادي.
الهدف من الدراسة	كانت مختلفة بين التحقق من وجود أثر متغير في آخر أو دراسة واقعه أو التحقق من تطبيق خاصية ما....	هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة في المؤسسة، بإسقاطه على مختلف أبعاد.

--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الثالث: استفادة من الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة توقعنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالاً من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط فيما يلي:

✓ مساهمة الدراسات السابقة في اختار وضبط المتغيرات التي كان لزاماً أن تتبناها الدراسات الحالية، وبالتالي تعد المنطلق لدراستنا؛

✓ مساهمة الدراسات السابقة في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتحها مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛

✓ أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية، الأمر الذي ساعد في بناء فرضيات موضوعنا؛

✓ الاعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد واستنباط أسئلة استبيان الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم القيادة الإبداعية، و بناء فرق عمل ناجحة واستنتجنا أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار مع بعضها البعض، مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين وترجمة معارفهم الى اختيارات جديدة تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال الاهتمام بحل مشكلات بطرق إبداعية متفردة، أما فرق العمل الناجحة تعكس هوية المؤسسة وقيمها، فعندما يتمتع الفريق بروح المسؤولية ويتبنى رؤيتها وأهدافها، يصبح عنصرا محفزا للتفوق والتميز، و يعكس أداء الفريق الناجح روح العمل الجماعي والتعاون والالتزام بتحقيق النتائج المتميزة.

كما توصلنا الى أن للقيادة الإبداعية دور هام في بناء فرق عمل ناجحة وهذا على ضوء الدراسات السابقة هذا ما سوف نتطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل

ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير -

حاسي مسعود -

تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) - حاسي مسعود عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة من العمال.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة عمال مديرية العمليات تابعة لمؤسسة سونطراك محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

### الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتد على ما يلي:

#### 1. المنهج الوصفي التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

#### 2. مصادر جمع البيانات

الذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، وتحديد مساهمة القيادة الإبداعية في بناء فرق العمل الناجحة ومن خلال مصدرين هما:

- مصادر أولية: والتي تمثلت في الاستبيان الذي صمم ووزع على عينة من عمال مديرية العمليات قاعدة 24 فبراير سونطراك
- مصادر ثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع لمجتمع وعينة الدراسة وقبل التطرق لمجتمع وعينة الدراسة سنقدم لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة: يشير لمجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تهم موضوع

البحث، ويشمل يتمثل في جميع عمال سونطراك بمديرية العمليات 24 فبراير بحاسي مسعود والذين بلغ عددهم 100 عامل وعاملة.

#### لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة

سونطراك شركة جزائرية عمومية مقرها العاصمة الجزائر عاصمة الملك، للاستثمار في موارد الجزائر النفطية. وهي اليوم متنوعة ونشطة في مجالات البحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للهيدروكربونات. كما أنها تعمل في مجال تحلية مياه البحر برأسمال

قدره 1.000.000.000.000 دج. سونطراك تحتل المركز الثاني من بين 100 شركة في عام 2004، وتمت الدراسة على احد فروعها فرع مديرية العمليات 24 فبراير بحاسي مسعود.

#### أ- تعريف بمؤسسة مديرية العمليات 24 فبراير بحاسي مسعود:

هي فرع من بين أهم فروع قسم التنقيب تم إنشاء هذه المديرية سنة 1987، بلغ عدد عمالها 100 (عامل وعاملة)، وقد كلفت بمهمة الإشراف على عمليات التنقيب عبر جميع التراب الوطني، وقد كلفت بالمهام التالية:

- ✓ مراقبة ومتابعة عمليات التنقيب حسب البرامج المسطرة.
- ✓ تموين الورشات بلوازم الحفر ونقلها إلى الآبار.
- ✓ مراقبة إنجاز أشغال الهندسة المدنية.
- ✓ تسيير عمليات التنقيب جبائيا.
- ✓ تموين الورشات بالمياه.
- ✓ برجة وتسيير العتاد الخاص بورشات التنقيب.
- ✓ تسيير وصيانة حظيرة السيارات والوسائل المتنقلة.
- ✓ تموين المديرية الجهوية بقطع الغيار.
- ✓ تسيير مستخدمي المديرية الجهوية.
- ✓ التسيير المالي الحسابي والإداري لنشاطات المديرية الجهوية.
- ✓ تسيير العقارات والمنقولات التابعة للمديرية.
- ✓ التكفل بالخدمات والمصالح الاقتصادية، المكتبية، الاتصالية، الوثائقية، المطبعية، والحراسة لكل الهيئات التابعة للمديرية.

#### ب- أهم أقسام مديرية العمليات مما يلي:

#### 1) قسم الأجور: تتجلى مهامه في

- ✓ استغلال جميع القرارات وتحمل مسؤولية أي تغييرات تتعلق بعناصر كشوف مرتبات الموظفين.
- ✓ استغلال استخدام بطاقات الدوام لتسجيل المعلومات اللازمة لحساب الأجر.
- ✓ معالجة كشوف المرتبات (المتغيرة والثابتة) وفقا للإجراءات المرتبات.
- ✓ القيام بالتحديث الدوري للسجلات التنظيمية (كشوف مرتبات النظام المنسق وما إلى ذلك).
- ✓ إعداد وتقديم الإقرارات التنظيمية الشهرية والسنوية المتعلقة بالضرائب والتأمينات والاجتماعية في المواعيد المقررة.
- ✓ حساب معاشات المتقاعدين.
- ✓ ضمان إدارة جميع إجراءات إدارة شؤون الموظفين لوحدة وظيفة كشوف المرتبات وفقا للإجراءات المعمول بها.
- ✓ التأكد من متابعة الملفات التي يكون مسؤولا عنها وفقا للإجراءات المعمول بها في المديرية وإبلاغ رؤسائه بأي خلل يلاحظه.

#### 2) قسم الشؤون الاجتماعية: وهو قسم يهتم بكل ما يخص العامل من الجانب الاجتماعي ومن بين المهام التي يؤديها

- ✓ التأمين على الأمراض.
- ✓ التأمين على الوفاة.

✓ التامين على الأمومة.

✓ المزايا العائلية.

✓ التقاعد.

✓ نظام MIP العام.

✓ خطة التقاعد التكميلية.

✓ التامين ضد العجز.

### 3) قسم تسيير المستخدمين:

يقوم بالمهام الأساسية التالية:

✓ تحديد وتحليل احتياجات الموظفين والتدريب للإدارة وعمليات الحفر بحاسي مسعود وفق التنظيم المعمول به

✓ وإعداد مشاريع الخطط وموازنات التشغيل والتكوين لمديرية عمليات حاسي مسعود على المدى القصير و المتوسط.

✓ تنفيذ خطة التوظيف والتدريب المعتمدة.

✓ التطوير والانتقال إلى تسيير إدارة شؤون الموظفين للموارد البشرية والتدريب الإداري ش تدريب تسيير العمليات بحاسي مسعود.

✓ وضع الميزانية العمومية للعمالة، وتحليل الفجوات واقتراح الأساليب المناسبة للقضاء على الفجوات وتقليصها

✓ تطبيق اللوائح المنظمة لعلاقات العمل.

✓ صرف مرتبات موظفي إدارة عمليات حاسي مسعود.

✓ التدبير الاجتماعي لأعوان قطاع العمليات بحاسي مسعود طبقاً لتشريع الضمان الاجتماعي.

✓ مراقبة تنفيذ خطة عمل لجنة الصحة والسلامة بالوحدة.

✓ التعامل مع طلبات العمال وإدارة النزاعات الناتجة.

✓ تحديث الملفات الإدارية لوكلاء الإدارة.

✓ ضمان سلامة الموظفين في العمل والالتزام بقواعد التشريع المتعلقة بما يلي: جانب الطب المهني وصحة العمال.

✓ يتولى نشاط التوثيق والأرشيف بإدارة عمليات حاسي مسعود.

ينطوي تحت هذا القسم مصلحتين:

أ- مصلحة تكوين المستخدمين: يتولى هذا القسم كل ما يتعلق بتدريب و تكوين المستخدمين حيث تعمل هذه المصلحة

على وضع خطط التدريب او التكوين السنوية والتأكد من تطبيقها وإعداد التقارير النهائية لتنفيذها .

ب- مصلحة المسار المهني للمستخدمين: هي الجهة المسؤولة عن مراقبة المسار المهني للموظفين منذ دخولهم للشركة حتى

إحالتهم إلى تقاعد ومن أهم مهامها التوظيف وإدارة عروض العمل وتنفيذ القوانين والحرص على تطبيقها في المؤسسة

2. عينة الدراسة: تم أخذ عينة من مجموع المجتمع والمتمثلة في عمال على مستوى مديرية العمليات قاعدة 24 فبراير سونطراك

تم توزيع 80 استمارة استبيان عليهم كما هو موضح في الجدول التالي.



الجدول رقم (01-02): توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

الاستبيانات المعتمدة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	عينة الدراسة
74	1	5	75	80	عمال مديرية العمليات قاعدة 24 فبراير سونطراك
92.5	1.25	6.25	93.75	%100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على توزيع عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة وزعت بنسبة %92.5 من حجم الاستمارات الموزعة وهو رقم جيد للمعالجة الإحصائية وبناء النتائج، أي ما يعدد بـ 74 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

وفق موضع دراستنا بعنوان: دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة في المؤسسة سونطراك حيث تم تحديد متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية
- المتغير التابع: فرق العمل الناجحة

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (**Cronbach's Alpha**) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة، وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من المحور الاول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسية.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار (*One-Sample-T-test*) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.
- للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقاً لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (*Independent-Samples T-test*)
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة،

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

سنتعرف من خلال هذا الفرع لتقسيمات الاستبيان الدراسة ومقياس المستخدم في الدراسة

#### 1. تقسيمات الاستبيان الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبانة بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكون الاستبيان الكلية من 25 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تمثل في البيانات الشخصية لعينة الدراسة التي تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

#### الجدول رقم (02-02): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

محاو الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
المحور الأول: القيادة الإبداعية	الحساسية للمشكلات	من 1 إلى 4
	الابداع الفكري	من 5 إلى 7
	المثابرة في المؤسسة	من 8 إلى 10
	المبادرة في المؤسسة	من 11 إلى 13
المحور الثاني	الهدف المشترك	من 1 إلى 3
	تنوع الخبرات والمهارات	من 4 إلى 6

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

من 7 إلى 9	التواصل الجيد	بناء فرق العمل
من 10 إلى 12	بناء الثقة وروح الجماعة	الناجحة
من 1 إلى 13	عدد عبارات المحور الأول: القيادة الإبداعية	
من 1 إلى 12	عدد عبارات المحور الثاني: بناء فرق العمل الناجحة	
25	العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

## 2. مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (02-03): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جداً	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جداً	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

## الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

### 3. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 3).

### 4. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (02-04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
0.847	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) لمحاور الدراسة قدرت بـ 0.847 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ستتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لعرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

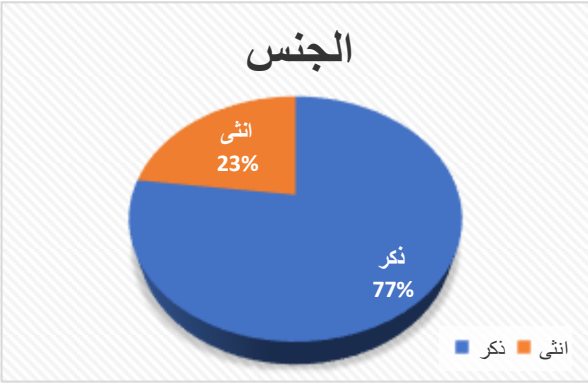
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة لعرض وتحليل محاور الدراسة

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (01-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	77,0	57	ذكر
	23,0	17	أنثى
	%100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 57 ونسبة 77% تليها فئة الإناث بعدد 17 ونسبة 23% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب وجود عنصر الذكور أكثر من الإناث لأنهم أحسن في الجهد البدني والأعمال الشاقة التي لا يتحملها جسم المرأة، في حين عنصر الإناث توجه للتسيير الإداري والأعمال الإدارية.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

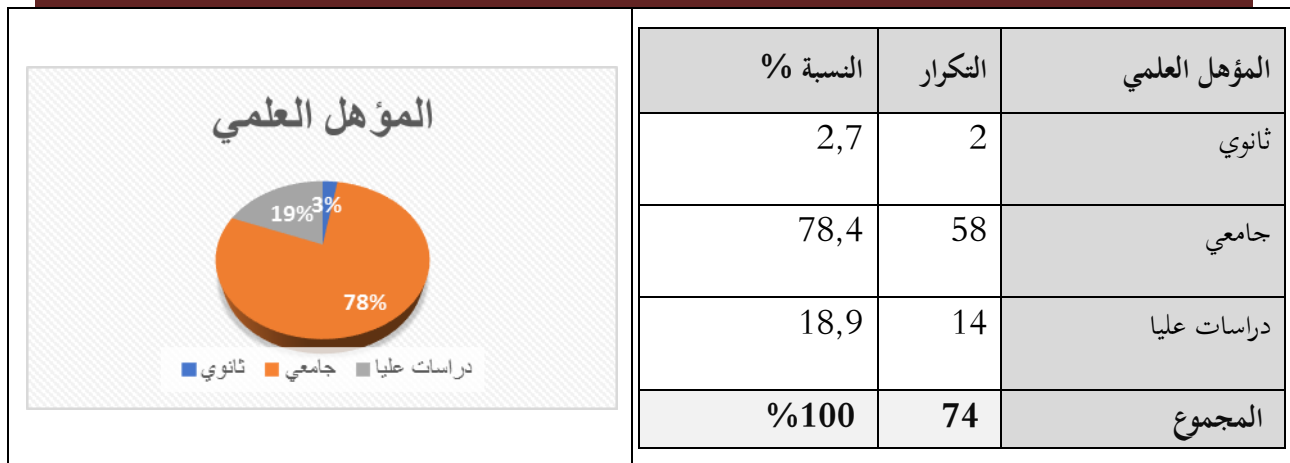
الشكل رقم (02-02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
	% النسبة	التكرار	العمر
	6,8	5	أقل من 30 سنة
	82,4	61	من 30 إلى 50 سنة
	10,8	8	أكثر من 50 سنة
	%100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية من 30 إلى 50 سنة بعدد 61 ونسبة 82.4 تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 8 ونسبة 10.8% أما كل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 5 ونسبة 6.8% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن أغلب عينة الدراسة من فئة الشباب التي تتميز بالطاقة والنشاط والعمل والحيوية والابداع وتقديم أفكار الإبداعية.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

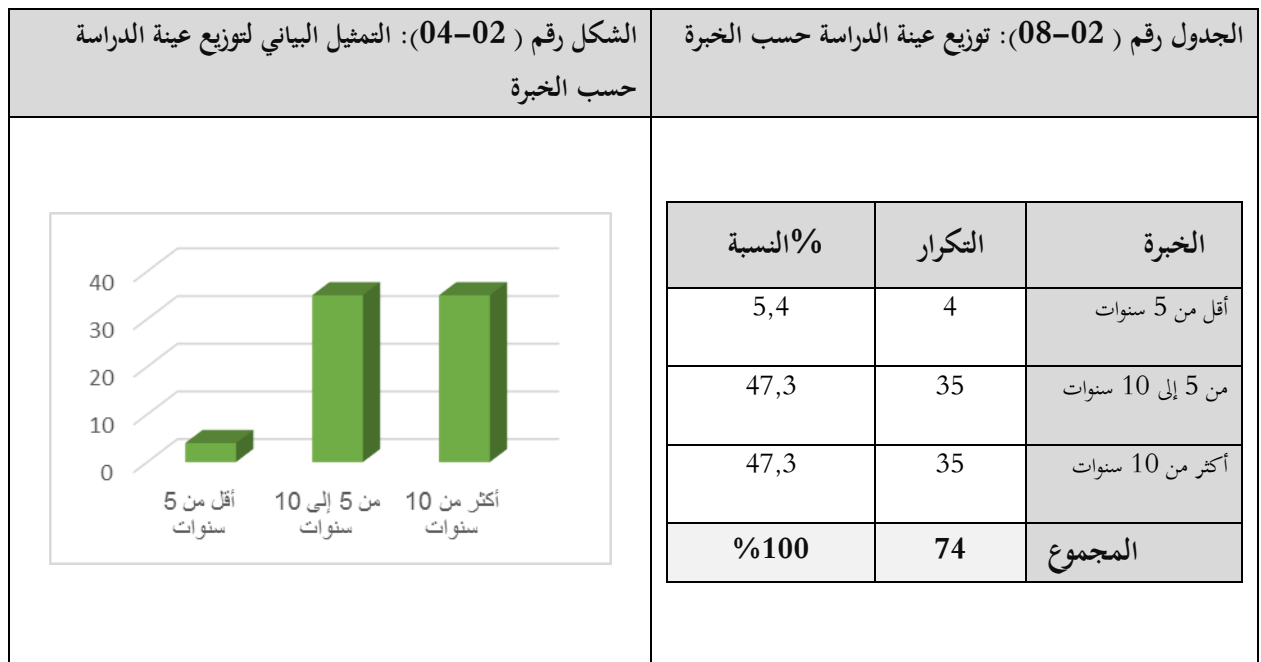
الشكل رقم (02-03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
--	--



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 58 ونسبة 78.4 % تليها مستوى دراسات عليا بعدد 14 ونسبة 18.9 % أما مستوى ثانوي بعدد 3 ونسبة 2.7% من المجموع الإجمالي للنسب، ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات من أجل توظيفهم والاستفادة من خبراتهم التعليمية والتي تنعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري بالمؤسسة. كما هو مبين في الشكل التالي.

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



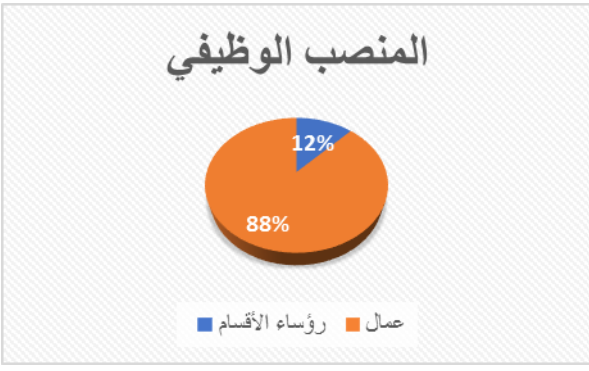
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية بنسبة متساوية بين كل من الفئة من 5 إلى 10 سنوات والفئة أكثر من 10 سنوات بعدد 35 ونسبة 47,3% تليها الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 4 ونسبة 5.4% من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن عينة الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت قيمته المهنية.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (02-05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المنصب الوظيفي</th> <th>التكرار</th> <th>% النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>رؤساء الأقسام</td> <td>9</td> <td>12,2</td> </tr> <tr> <td>عمال</td> <td>65</td> <td>87,8</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>74</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	المنصب الوظيفي	التكرار	% النسبة	رؤساء الأقسام	9	12,2	عمال	65	87,8	المجموع	74	100%	 <p>المنصب الوظيفي</p> <p>12% رؤساء الأقسام</p> <p>88% عمال</p>
المنصب الوظيفي	التكرار	% النسبة											
رؤساء الأقسام	9	12,2											
عمال	65	87,8											
المجموع	74	100%											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي بأغلبية من فئة العمال بعدد 65 ونسبة 87.8% تليها فئة رؤساء الأقسام بعدد 9 ونسبة 12.2% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " القيادة الإبداعية "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول القيادة الإبداعية بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الحساسية للمشكلات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الحساسية للمشكلات

الجدول رقم (02-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الحساسية للمشكلات "



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,826	4,12	1. يحرص الرئيسي المباشر على معرفة أوجه القصور أو الضعف في المؤسسة.
مرتفع	0,825	3,94	2. يسارع الرئيسي المباشر إلى تحديد أي مشكلة تواجه المؤسسة.
مرتفع	1,170	3,58	3. يتنبأ رئيسي المباشر للمشكلات قبل حدوثها.
مرتفع	0,979	3,83	4. تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر.
مرتفع	0,663	3,87	البعد الأول: الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الحساسية للمشكلات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.87) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.58-4.12)، حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الرئيس يحرص المباشر على معرفة أوجه القصور أو الضعف في المؤسسة، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن الرئيس المباشر يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه المؤسسة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر " بمتوسط حسابي (3.83)، أما العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) ما يؤكد على أن الرئيس المباشر يتنبأ للمشكلات قبل حدوثها، حسب أهميتها النسبية.

## 2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الإبداع الفكري

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الإبداع الفكري

الجدول رقم (02-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الإبداع الفكري

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,933	3,75	5. لدى رئيسي المباشر القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
مرتفع	1,088	3,78	6. يشجع رئيسي المباشر الموظفين على الإبداع والابتكار.
مرتفع	0,896	3,82	7. يتصف رئيسي المباشر بالقدرة على التفكير السريع مع كافة الظروف.
مرتفع	0,787	3,78	البعد الثاني: الإبداع الفكري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الإبداع الفكري حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.78) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.75-3.82)، حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.81) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الرئيس المباشر يتصف بالقدرة على التفكير السريع مع كافة الظروف، أما "العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.78) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الرئيس المباشر يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدى رئيسي المباشر القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي (3.75)، حسب أهميتها النسبية

### 3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث المثابرة في المؤسسة

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث المثابرة في المؤسسة

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المثابرة في المؤسسة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,967	3,54	8. يقدم رئيسي المباشر أفكار جديدة (غير مألوفة) في العمل.
مرتفع	0,697	3,91	9. يتابع رئيسي المباشر العمل بعزم وهمة من اجل تحقيق الأهداف.
مرتفع	0,820	3,77	10. يتميز أسلوب رئيسي المباشر دائما بالرشد (الحكمة) عند مواجهة المواقف الصعبة.
مرتفع	0,580	3,74	البعد الثالث: المثابرة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث المثابرة في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.74) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.54-3.91)، حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.91) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الرئيس المباشر يتابع العمل بعزم وهمة من اجل تحقيق الأهداف، أما "العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.77) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يتميز أسلوب الرئيس المباشر دائما بالرشد

(الحكمة) عند مواجهة المواقف الصعبة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يقدم رئيسي المباشر أفكار جديدة (غير مألوقة) في العمل"

الانحرف ه العام للينة	الانحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1 مرتفع	,6300	3,98	11. ينجز رئيسي المباشر العمل داخل المؤسسة في وقته دون تأخر.
3 مرتفع	,8320	3,66	12. يمارس رئيسي المباشر جميع الأعمال والمهام بدافع ذاتي.
2 مرتفع	,8870	3,70	13. يعمل رئيسي المباشر على تعزيز روح المبادرة في مؤوسيه.

بمتوسط حسابي (3.54). حسب أهميتها النسبية.

#### 4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع المبادرة في المؤسسة

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع المبادرة في المؤسسة

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المبادرة في المؤسسة

مرتفع	,5630	3,78	البعد الرابع: المبادرة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: المبادرة في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.78) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.66 - 3.98)، حيث "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.98) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الرئيس المباشر ينجز العمل داخل المؤسسة في وقته دون تأخر، أما "العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.70) ما يدل على أنه يعمل الرئيس المباشر على تعزيز روح المبادرة في مؤوسيه، أما العبارة رقم 12 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) ما يؤكد على أن الرئيس المباشر يمارس جميع الأعمال والمهام بدافع ذاتي.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث " فرق العمل الناجحة "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " فرق العمل الناجحة بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

### 1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الهدف المشترك

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الهدف المشترك

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1. يشارك رئيسي المباشر في تحقيق الأهداف مع المرؤوسين.	4,21	1,023	3	مرتفع جدا
2. تتماشى أهداف الفريق مع أهداف المنظمة.	4,37	,9890	2	مرتفع جدا
3. أسعى دائما إلى تحقيق هدف المشترك بين فريقتي.	4,54	,8470	1	مرتفع جدا
البعد الأول: الهدف المشترك	4,37	,7170		مرتفع جدا

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الهدف المشترك "

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الهدف المشترك حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.37) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (4.21 - 4.54)، حيث " العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.54) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على سعيهم الدائم إلى تحقيق هدف المشترك بين الفريق، أما العبارة رقم 01 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) أي يشارك الرئيس المباشر في تحقيق الأهداف مع المرؤوسين، حسب أهميتها النسبية.

### 2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني تنوع الخبرات والمهارات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني تنوع الخبرات والمهارات

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تنوع الخبرات والمهارات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
4. لدى رئيسي المباشر خبرات متنوعة تشجع على روح الإبداع والابتكار داخل فريقتي.	3,91	1,155	3	مرتفع
5. فريقتي الذي اعمل فيه يتميز بتنوع الخبرات والمهارات.	4,22	1,165	2	مرتفع جدا
6. أتعلم من خبرات ومهارات فريقتي.	4,33	1,113	1	مرتفع جدا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

البعء الثاني: تنوع الخبرات والمهارات	4,16	,8650	مرتفع
--------------------------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تنوع الخبرات والمهارات حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.16) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.91-4.33)، حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.33) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن يتعلمون من خبرات ومهارات الفريق، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.22) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الفريق الذي يعملون فيه يتميز بتنوع الخبرات والمهارات، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدى رئيسي المباشر خبرات متنوعة تشجع على روح الإبداع والابتكار داخل فريقي" بمتوسط حسابي (3.91).

### 3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث التواصل الجيد

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث التواصل الجيد

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التواصل الجيد

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
7. يتميز فريقي بالتواصل الفعال أو الجيد.	4,17	1,151	2	مرتفع
8. التواصل الجيد بين فريقي يقلل من النزاعات.	4,63	,8370	1	مرتفع جدا
9. لدى رئيسي المباشر طرق متنوعة للتواصل.	4,06	1,051	3	مرتفع
البعء الثالث: التواصل الجيد	4,29	,6910		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث التواصل الجيد حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.29) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.06-4.63)، حيث "العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.63) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة جدا أي أن التواصل الجيد بين الفريق يقلل من النزاعات، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.17) ما يدل على أن الفريق يتميز بالتواصل الفعال أو الجيد، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدى رئيسي المباشر طرق متنوعة للتواصل" بمتوسط حسابي (4.06). حسب أهميتها النسبية.

### 4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع بناء الثقة والروح الجماعية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع بناء الثقة والروح الجماعية

الجدول رقم (02-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع بناء الثقة والروح الجماعية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
10. أسعى في حل المشكلات قبل تطورها إلى خلافات أكبر في فريقي.	4,39	0,918	3 مرتفع جدا
11. يمتاز فريقي الذي اعمل فيه بالروح الجماعية.	4,45	1,022	2 مرتفع جدا
12. انجاز مع فريقي يقوي الثقة بيننا.	4,54	0,924	1 مرتفع جدا
البعد الرابع: بناء الثقة والروح الجماعية	4,46	0,661	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: بناء الثقة والروح الجماعية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.46) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.21 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.39-4.54)، حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.54) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن انجاز مع الفريق يقوي الثقة بين أعضائه، أما "العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (4.45) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أن الفريق يمتاز بالروح الجماعية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أسعى في حل المشكلات قبل تطورها إلى خلافات أكبر في فريقي " بمتوسط حسابي (4.39).

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل التطرق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المبينة في الجداول التالية

#### الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول رقم (02-18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200	0.083	المحور الأول: القيادة الإبداعية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

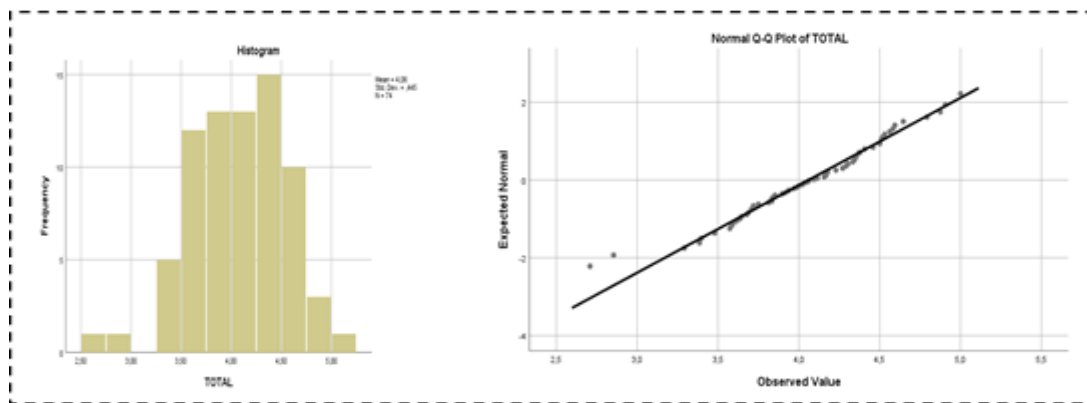
24 فبراير) - حاسي مسعود -

0.026	0.110	المحور الثاني بناء فرق العمل الناجحة
<b>0.200</b>	<b>0.074</b>	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول القيادة الإبداعية بـ 0.200، أما المحور الثاني بناء فرق العمل بمستوى معنوية قدر بـ 0.026، كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.200 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً المحور الأول القيادة الإبداعية في حين المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها بالنسبة للمحور الأول والاختبارات اللامعلمية بالنسبة للمحور الثاني. كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (02-06): التمثيل البياني لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ككل



الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

للنص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) الجدول رقم (02-19): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
---------	-----------------	-------------------	---------	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

مرتفع	1	0.663	3.8716	الحساسية للمشكلات
مرتفع	2	0.787	3.7883	الابداع الفكري
مرتفع	4	0.580	3.7432	المثابرة في المؤسسة
مرتفع	3	0.563	3.7838	المبادرة في المؤسسة
مرتفع	//	<b>0.507</b>	<b>3.7967</b>	القيادة الإبداعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه مستوى القيادة الإبداعية بأبعادها في سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور ككل بـ 3.79 بانحراف معياري قدر بـ 0.507 وهو متوطن يقع ضمن المجال [3.41 - 4.20] من سلم ليكارت الخماسي الذي يبين ان المجال مرتفع، حيث نجد في المرتبة الأولى بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0.663 وبمستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية بعد الابداع الفكري بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.787 وبمستوى مرتفع، أما بالمرتبة الثالثة بعد المبادرة بالمؤسسة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.563 وبمستوى مرتفع، في حين في المرتبة الرابعة بعد المثابرة بالمؤسسة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.580 ومستوى مرتفع حسب إجابات عينة الدراسة. ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبيق جميع ممارسات القيادة الإبداعية بدرة مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة.

- وعليه نقبل نص الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير)

نفسر مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع هذا راجع للتكوين الجيد للقادة واهتمام وحرص المؤسسة على أوجه القصور والضعف في المؤسسة، والقدرة العالية على إدارة المخاطر والأزمات، بالإضافة إلى وجود مسؤولين مبدعين مشجعين على تقديم الأفكار إبداعية والمساهمة في احداث التغيير نحو الأفضل.

ثانياً- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

للنص الفرضية: تعتمد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-20): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

قبول	1,4533	1,1953	1,32432	,0000	73	20,460
------	--------	--------	---------	-------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تعتمد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة. كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1.32432)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.4533- 1.1953] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني " فرق العمل الناجحة " والمقدر بـ (4.24) في حدود المجال [5-4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع جد حول فقرات المحور الثاني فرق العمل الناجحة. نستنتج نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: تعتمد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة.

نفسر مستوى تطبيق فرق العمل الناجحة بالمؤسسة محل الدراسة هذا راجع على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل من أجل تحقيق هدف مشترك وتنوع الخبرات والمهارات الذي يشاهم في بناء الثقة وروح الجماعة الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأفضل من خلال مشاركة الجميع.

### ثالثا - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنقدم من خلال هذا الجزء نتائج اختبار الفرضية الثالثة وذلك بتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية بأبعادها والروح العمل الجماعي من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة ونتائج الفرضية وفق الجدول التالي.

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الإبداعية بناء فرق العمل الناجحة في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) على فرق عمل ناجحة.

لاختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية وأبعادها كمتغير مستقل للدراسة و فرق العمل الناجحة كمتغير تابع سنستخدم على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (02-21): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)

العلاقة	الحساسية للمشكلات/فرق العمل الناجحة	الابداع الفكري/ وفرق العمل الناجحة	المتابعة بالمؤسسة/ وفرق العمل الناجحة	المبادرة بالمؤسسة/فرق العمل الناجحة
معامل الارتباط r	0.323**	0.274**	0.473	0.177
مستوى الدلالة (sig)	0.005	0.018	0.000	0.132
حجم العينة	74	74	74	74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

يتبين لنا من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية وفرقا العمل الناجحة، حيث نجد أن معامل الارتباط بين الحساسية للمشكلات و فرق العمل الناجحة بمعامل ارتباط قدر ب ( $r=0.323$ )، أما الابداع الفكري و فرق العمل الناجحة بمعامل ارتباط قدر ب ( $r=0.274$ ) في حين المثابرة بالمؤسسة و فرق العمل الناجحة بمعامل الارتباط ( $r=0.473$ ) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة. في حين لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين المبادرة بالمؤسسة و فرق العمل الناجحة حيث قدر معامل الارتباط ب معامل ارتباط ( $r=0.132$ ) وهو غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب إجابات عينة الدراسة نستنتج نتائج اختبار الثالثة: نرفض نص الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد القيادة الابداعية و بناء فرق العمل الناجحة في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) حاسي مسعود .

حيث اننا وجدنا ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوية المفروضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل من ابعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات ، و الابداع الفكري ، المثابرة بالمؤسسة بغرق عمل ناجحة في حين لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المبادرة في المؤسسة و فرق العمل الناجحة ، حسب عينة الدراسة .

### رابعا - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### بالنسبة لمتغير الجنس ذكر/ أنثى حول بناء فرق العمل الناجحة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبعا لاختلاف متغير الجنس تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: الجدول رقم (02-22): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
متغير الجنس	ذكر	4.30	0.560	0.979
	أنثى	4.38	0.555	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات

24 فبراير) - حاسي مسعود -

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول التحكم في استخدام الرقمنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.001) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.979) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة استخدام في بناء فرق عمل ناجحة تعزى لمتغير الجنس.

- عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نفي صحة نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس بالنسبة لمتغيرات العمر الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي حول المحور بناء فرق عمل ناجحة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (02-23): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العمر الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي لمحور بناء فرق عمل ناجحة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.505	0.809	0.449
	خلال المجموعات	22.128		
الخبرة	بين المجموعات	0.848	1.382	0.258
	خلال المجموعات	21.785		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.429	0.686	0.507
	خلال المجموعات	22.204		
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	0.008	0.026	0.873
	خلال المجموعات	22.625		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات كل من العمر والخبرة والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص

الفرضية عند مستوى دلالة 0.05، فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول بناء فرق العمل الناجحة حسب إجابات عينة الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور بناء فرق العمل الناجحة: نفي نص الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابة العينة في ابعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

#### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

##### اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت النتائج أن العينة اتجهت في إجاباتهم نحو وجود مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في مؤسسة سونطراك، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره (3.77) بمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثانية الإبداع الفكري بمتوسط حسابي (3.87)، أما بالمرتبة الثالثة بعد المبادرة بين المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.78)، أما في المرتبة الأخيرة بعد المثابرة بالمؤسسة بمتوسط حسابي 3.74، وبمستويات مرتفعة حسب إجابات العينة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق جميع ممارسات القيادة الإبداعية بدرجة مرتفعة. ونفس سبب هذا الارتفاع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتكوين الجيد للقيادة والحرص على تصحيح أوجه القصور والضعف في المؤسسة، والقدرة العالية على إدارة المخاطر والأزمات، بالإضافة إلى وجود مسؤولين مبدعين ومشجعين على تقديم الأفكار الإبداعية والمساهمة في إحداث التغيير نحو الأفضل.

- فيما يخص مستوى الموافقة فقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة حشروف اسامة ولعجال يحيى (2020) دراسة احمد حسن الشبخي وعبد الرحمان (2023) و دراسة ضيف هارون وعبد الرحمان (2023) التي توصلت الى وجود مستوى مرتفع من القيادة الابداعية لدى العينة المبحوثة.

##### اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت النتائج أن العينة اتجهت نحو الموافقة في إجاباتهم حول اعتماد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات) على فرق العمل الناجحة بمستوى مرتفع، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية ب ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهي اقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بينت النتائج أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر ب. (1.32432) وهذا الفرق في حدود المجال [1.1953 - 1.4533] بمستوى ثقة 95%، ويدل هذا على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المستوى الفرضي (3)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني ب (4.24) في حدود المجال [4.20 - 5] وهو ما يمثل مستوى الموافقة، مرتفع جدا حول فقرات المحور الثاني وعليه نقبل نص الفرضية التي تنص على: تعتمد مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات) 24 فبراير) بمستوى مرتفع على فرق العمل الناجحة ونفس سبب هذا الارتفاع بان المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي، وفرق العمل من اجل تحقيق هدف مشترك، وتنوع خبرات والمهارات الذي يساهم في بناء روح الجماعة الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأفضل خلال مشاركة الجميع.

- وفيما يخص مستوى الموافقة نلاحظ ان الدراسة الحالية تتفق مع كل من دراسة نجاة بالغنامي نجاة وسيلة (2019) التي توصلت لوجود مستوى مرتفع للاعتماد على فرق العمل الناجحة في المؤسسة محل الدراسة.

##### اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة أن قيمة معامل الارتباط بين الحساسية للمشكلات وفرق العمل الناجحة قدرت  $r = 0.323$ ) أما الإبداع الفكري وفرق العمل الناجحة بمعامل ارتباط قدره ( $r = 0.274$ ) في حين المثابرة بالمؤسسة وفرق العمل الناجحة بمعامل ارتباط ( $r = 0.473$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المبادرة بالمؤسسة وفرق العمل الناجحة حيث قدر معامل الارتباط بمعامل ارتباط ( $r = 0.132$ ) وهو غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب إجابات عينة الدراسة

نستنتج نتائج اختبار الثالثة: نرفض نص الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد القيادة الإبداعية و بناء فرق العمل الناجحة في مؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) حاسي مسعود .

- بربط هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جمال محمد كامل (2018) والتي خلصت إلى انه هناك وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الإبداعية والمتغير التابع للدراسة.

#### اختبار صحة فرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ( T-TEST ) لمتغير الجنس واختبار ( ANOVA ) لباقي متغيرات الديموغرافية, وأثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهه نظر أفراد العينة ,حول متغيرات الدراسة لدى العمال ,تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي ( الجنس, العمر, الخبرة, المؤهل العلمي, والمنصب الوظيفي ) .حيث كان مستوى الدلالة المحسوب لكل من هذه المتغيرات أكبر من مستوى الدلالات المعتمد ( $0.05$ ), هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على : وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابة العينة , في أبعاد بناء فرق العمل الناجحة عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

وقد تطابقت هذه نتائج مع كل من دراسة ريهام بنت خالد بقشاش (2023) ودراسة mohammed faraj mateib al (2020).muhanna

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهمة القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة في المؤسسة سونطراك بدراسة عينة عمال قاعدة العمليات فبراير التابعة لمؤسسة سونطراك، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير)، كمت بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد القيادة الإبداعية بناء فرق العمل الناجحة في المؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) على فرق عمل ناجحة من خلال كل من الحساسية للمشكلات والابداع الفكري والمثابرة بالمؤسسة في حين المبادرة بالمؤسسة لا توجد علاقة دالة احصائيا حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

**خاتمة:**

تناولنا في هذه المدكرة إشكالية دور القيادة الابداعية في بناء فرق عمل ناجحة ولقد إقتضى الامر الى معالجة هذه الاشكالية عبر فصلين وذلك باستخدام منهجية IMRD وإنطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول عن الاطار المفاهيمي للقيادة الابداعية وفرق العمل الناجحة ، من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول القيادة الابداعية وفرق العمل الناجحة ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي مكنتنا من الحصول على مفهوم أعمق لمتغيرات الدراسة ، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز مدى دور القيادة الابداعية في بناء فرق عمل ناجحة حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات 24 فبراير بحاسي مسعود لمعرفة دور القيادة الابداعية في بناء فرق عمل ناجحة وتوصلنا الى مجموعة من النتائج وهي ما يلي:

**نتائج الدراسة:**

ومن بين النتائج المتحصل عليها بعد إجراء هذه الدراسة ما يلي:

- ارتفاع نسبة الذكور بنسبة كبيرة في مؤسسة سوناطراك وهذا راجع لطبيعة العمل الشاق في مؤسسة سوناطراك ( مديرية العمليات / 24 فبراير ) .

- وجود مستوى مرتفع في تطبيق القيادة الابداعية بأبعادها في مؤسسة سوناطراك و هذا راجع لتكوين الجيد للقيادة المبدعين و اهتمام و حرص الإدارة على تنمية المهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين ، ثقافة المؤسسة الجيدة التي تشجع على الابداع و الابتكار .
- تركز مؤسسة سوناطراك على الابداع في العمل لانه يسهل العمل و يخلق بيئة مليئة بالابتكار و الأفكار الجديدة بين العمال و هذا ما يزيد من خبرتهم في المؤسسة.
- ارتفاع في نسبة الذكور في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسة سوناطراك ( مديرية العمليات / 24 فبراير ) أي العوامل البيولوجية التي ممكن ان يتحملها الرجل أكثر من الانثى .
- تعتمد مؤسسة سوناطراك وبمستوى مرتفع على فرق عمل ناجحة ( مديرية العمليات / 24 فبراير ) و هذا من اجل زيادة الإنتاجية و تحسين جودة العمل .
- من أظهرت النتائج انه توجد علاقة بين ابعاد القيادة الإبداعية و بناء فرق العمل الناجحة في مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات 24 فبراير) حاسي مسعود، و من بين هذه الابعاد التي لها علاقة ببناء فرق عمل ناجحة هي الحساسية للمشكلات حيث كان الارتباط إيجابي لانه يلعب دور مهم في بناء فريق عمل ناجح حيث انه يجعل الفريق مستعد و أكثر مرونة و قادر على التكيف مع أي تغيير يحدث ،اما البعد الثاني فهو الابعاد الابداع الفكري ،حيث يؤثر اجابيا على فرق عمل ناجحة ،الذي بفضلها يعزز من قدرة الفريق على التفكير خارج الصندوق و اقتراح حلول جديدة و فعالة لتحديات المؤسسة ، و البعد الأخير المثابرة في المؤسسة ،حيث لها علاقة قوية بفريق العمل الناجح حيث تساعد أعضاء الفريق على العمل الجاد لتحقيق اهداف مشتركة و هذا يعزز من تحمل المسؤولية و هذا ما يساهم في بناء فريق عمل ناجح.
- من جهة أخرى، أظهرت انه لا توجد علاقة بين بعد من ابعاد القيادة الإبداعية الا و هي المبادرة في المؤسسة و بناء فرق عمل ناجحة في هذه الدراسة لانه في المؤسسة تتطلب إجراءات و عمليات صارمة و قواعد محددة مما يحد من الفرص



المتاحة لاختد المبادرات الفردية أي الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا تشجع على روح المبادرة و قد تفضل اتباع التعليمات و الإجراءات .

- أظهرت النتائج انه لا توجد فروق في أبعاد فرق العمل الناجحة عند مستوى معنوية بين آراء العينة تعزى لمتغيرات الديموغرافية ( الجنس ،الخبرة ،المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي )، أي لا تؤثر بشكل كبير على نجاح فرق العمل ، فان نجاح الفرق متساوي بين الفئات ان كان في لجنس او المؤهل العلمي او غيرها.

#### الاقتراحات:

بعد الوقوف على حقيقة موضوع دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة سوناطراك (مديرية العمليات/ قاعدة 24 فبراير) توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

❖ يجب على القادة تفويض السلطة للموظفين وإشراكهم في حل المشاكل، مما يشجع على الإبداع ويساعد في بروز الأفراد المبدعين.

❖ ينبغي على القيادات الإدارية العمل على تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، مما يساهم في التطور التنظيمي.

❖ التشجيع على التفكير خارج الصندوق يجب على القادة تحفيز فرقهم على التفكير بطرق غير تقليدية وتطوير حلول مبتكرة للتحديات.

❖ التركيز على الابتكار القيادة الإبداعية تتضمن توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المبتكرة وتشجيع الابتكار في جميع جوانب العمل.

#### أفاق الدراسة:

موضوع دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه على هذا الأساس يمكن أن نقترح بعض الدراسات وهي:

❖ أثر القيادة الإبداعية في تمكين وتفويض السلطة للعاملين.

❖ تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأسمال الفكري.

❖ القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء.

❖ القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس.

❖ دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا مراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. رافده الحري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، طبعة 1، دار المناهج للنشر وتوزيع، عمان، 2008
2. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي )، مؤسسة الشباب الجامعة ، (الإسكندرية – مصر) ، 2010
3. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.
4. سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، الطبعة الأولى، العلم والايمان للنشر والتوزيع ودار الجديد للنشر وتوزيع، الجزائر، 2022.
5. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
6. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

❖ المجلات العلمية

1. احمد حسن الشخي، أسامة عبد الرحمن، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 7، العدد 13، 2023.
2. جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، مصر، 2018.
3. الحمزة منير، زينة بوزيان، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية: بني حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 02، الجزائر، 2019.
4. ربهام بنت خالد بقشاش، اثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 62 ، 2023 .
5. دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، عنابة، 2022 .
6. زينب عامر حسن، فاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، بغداد، 2021.
7. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 2، الاغواط، 2018.

8. صالح بن محمد بن علي الكليبي، الابداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، الأردن، 2011.
9. مكاوي فريدة، مقراش فريدة، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020.
10. غنام بن هزاع المريخي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في جامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد 4، السعودية، 2022.
11. هبة توفيق أبو عيادة، عبر عبد الكريم الموسى، معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد 2، الأردن، 2022.

#### ❖ البحوث الجامعية

##### ● أطروحات الدكتوراه

1. سنيد صالح المري، أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن، 2020.

##### ● رسائل الماجستير

1. سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز ال حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، السعودية، 2017.

##### ● مذكرات الماستر

1. سارة ميمش، هديل رواجية، دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2019.
2. حنيني الزهراء، أبو احمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020.
3. سارة ميمش، هديل رواجية، دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2019.
4. حنيني الزهراء، أبو احمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020.
5. مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020.

- Muhammad Faraj Mateib Al Muhanna) Degree of Practicing Creative Leadership by Scondary Stage Mangers in TheStatoKuwait from Teachers Viewpiont ways for its Improvement (2020).

ملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

استمارة الاستبيان

اخي الموظف اختي الموظفة

تحية طيبة اما بعد .....

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تشكل أداة ضرورية من اجل انجاز دراسة ميدانية حول:

**دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة في المؤسسة سوناطراك.**

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية حيث ان صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من إجابات.

نعدكم بالسرية التامة ونحيطكم علما بان البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم معنا.

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر  الانثى
- العمر: اقل من 30 سنة  من 30 الى 50 سنة  اكثر من 50 سنة
- الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

- المنصب الوظيفي: مدير  رؤساء الأقسام  عامل

### المحور الثاني: القيادة الإبداعية

#### ملاحظة: الرئيسي المباشر هو القائد

الابعاد	الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحساسية للمشكلات	1	يحرص الرئيسي المباشر على معرفة أوجه القصور او الضعف في المؤسسة.					
	2	يسارع الرئيسي المباشر إلى تحديد أي مشكلة تواجه المؤسسة.					
	3	يتنبأ رئيسي المباشر للمشكلات قبل حدوثها.					
	4	تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر.					
الابداع الفكري	5	لدى رئيسي المباشر القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
	6	يشجع رئيسي المباشر الموظفين على الابداع والابتكار.					
	7	يتصف رئيسي المباشر بالقدرة على التفكير السريع مع كافة الظروف.					
المثابرة في المؤسسة	8	يقدم رئيسي المباشر أفكار جديدة (غير مألوفاً) في العمل.					
	9	يتابع رئيسي المباشر العمل بعزم وهمة من اجل تحقيق الأهداف.					
	10	يتميز أسلوب رئيسي المباشر دائماً بالرشد (الحكمة) عند مواجهة المواقف الصعبة.					



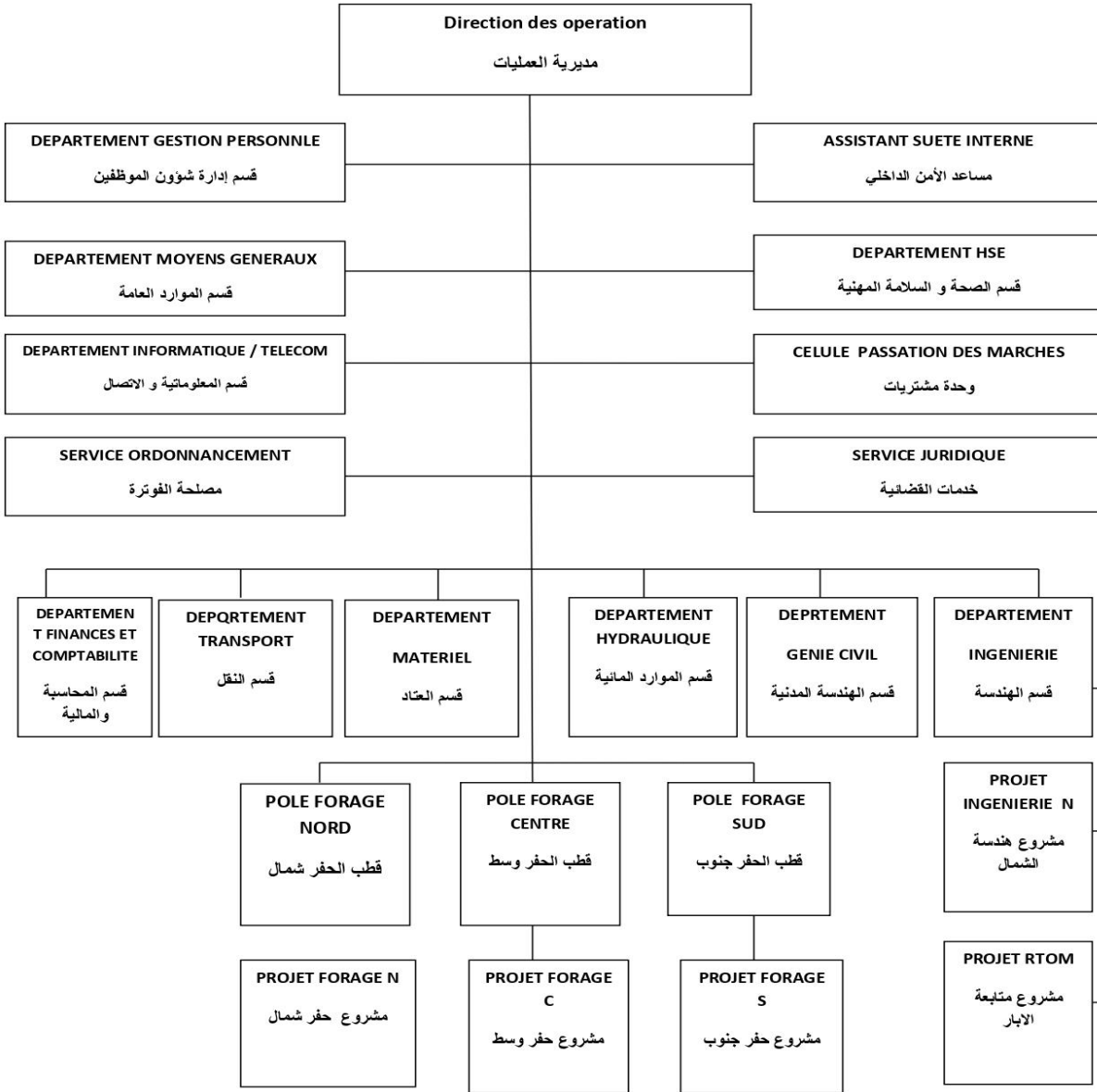
					ينجز رئيسي المباشر العمل داخل المؤسسة في وقته دون تأخر.	11	المبادرة في المؤسسة
					يمارس رئيسي المباشر جميع الاعمال والمهام بدافع ذاتي.	12	
					يعمل رئيسي المباشر على تعزيز روح المبادرة في مرؤوسيه.	13	

### المحور الثالث: فرق العمل الناجحة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستئلة	الرقم	الابعاد
					يشارك رئيسي المباشر في تحقيق الأهداف مع المرؤوسين.	1	الهدف المشترك
					تتماشى أهداف الفريق مع أهداف المنظمة.	2	
					اسعى دائما الى تحقيق هدف المشترك بين فريق.	3	
					لدى رئيسي المباشر خبرات متنوعة تشجع على روح الابداع والابتكار داخل الفريق.	4	تنوع الخبرات والمهارات
					الفريق الذي اعلم فيه يتميز بتنوع الخبرات والمهارات.	5	
					اتعلم من خبرات ومهارات الفريق.	6	
					يتميز الفريق الذي اعلم معه بالتواصل الفعال او الجيد.	7	التواصل الجيد
					التواصل الجيد بين الفريق الذي اعلم معه يقلل من النزاعات.	8	

					لدى رئيسي المباشر طرق متنوعة للتواصل.	9	
					اسعى في حل المشكلات قبل تطورها إلى خلافات أكبر في الفريق الذي اعمل معه.	10	بناء الثقة وروح الجماعة
					يمتاز الفريق الذي اعمل معه بالروح الجماعية.	11	
					تبادل الخبرات بين الفريق الذي اعمل فيه يقوي الثقة بيننا.	12	

هيكل التنظيمي للمؤسسة سونطراك فرع مديرية العمليات 24 فبراير حاسي مسعود



الملحق رقم : 03

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الاستاذ (ة)	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	هتهات السعيد	أستاذ محاضر - 1-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	عراية الحاج	أستاذ محاضر - 1-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	يوسف أسماء	أستاذ محاضر - 1-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

## الملحق رقم (1-4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	74	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	25

## الملحق رقم (2-4): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	57	77,0	77,0	77,0
	أنثى	17	23,0	23,0	100,0
Total		74	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 أقل من	5	6,8	6,8	6,8
	سنة 50 إلى 30 من	61	82,4	82,4	89,2
	سنة 50 أكثر من	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 أقل من	4	5,4	5,4	5,4
	سنوات 10 إلى 5 من	35	47,3	47,3	52,7
	سنوات 10 أكثر من	35	47,3	47,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

		العلمي. المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	2	2,7	2,7	2,7
	جامعي	58	78,4	78,4	81,1
	دراسات عليا	14	18,9	18,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

		الوظيفي. المنصب			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	رؤساء الأقسام	9	12,2	12,2	12,2
	عامل	65	87,8	87,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

الملحق رقم (3-4): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	74	4,1216	,82682

X2	74	3,9459	,82581
X3	74	3,5811	1,17049
X4	74	3,8378	,97961
XXXX1	74	3,8716	,66369
X5	74	3,7568	,93356
X6	74	3,7838	1,08880
X7	74	3,8243	,89685
XXXX2	74	3,7883	,78722
X8	74	3,5405	,96783
X9	74	3,9189	,69749
X10	74	3,7703	,82008
XXXX3	74	3,7432	,58010
X11	74	3,9865	,63014
X12	74	3,6622	,83218
X13	74	3,7027	,88720
XXXX4	74	3,7838	,56383
Valid N (listwise)	74		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	74	4,2162	1,02396
M2	74	4,3784	,98902
M3	74	4,5405	,84706
MMMMM1	74	4,3784	,71795
M4	74	3,9189	1,15577
M5	74	4,2297	1,16510
M6	74	4,3378	1,11376
MMMMM2	74	4,1622	,86579
M7	74	4,1757	1,15103
M8	74	4,6351	,83706
M9	74	4,0676	1,05117
MMMMM3	74	4,2928	,69122
M10	74	4,3919	,91887
M11	74	4,4595	1,02288
M12	74	4,5405	,92439
MMMMM4	74	4,4640	,66167
Valid N (listwise)	74		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XXXX1	74	3,8716	,66369
XXXX2	74	3,7883	,78722
XXXX3	74	3,7432	,58010
XXXX4	74	3,7838	,56383
TTT1	74	3,7967	,50794
Valid N (listwise)	74		

### الملحق رقم (4-4): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTT2	74	4,3243	,55681	,06473

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TTT2	20,460	73	,000	1,32432	1,1953	1,4533

### Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	TTT2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,577**	,521**	,337**	,323**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,005
	N	74	74	74	74	74
XXXX2	Pearson Correlation	,577**	1	,539**	,393**	,274*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,018
	N	74	74	74	74	74
XXXX3	Pearson Correlation	,521**	,539**	1	,484**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74
XXXX4	Pearson Correlation	,337**	,393**	,484**	1	,177
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000		,132



	N	74	74	74	74	74
TTT2	Pearson Correlation	,323**	,274*	,473**	,177	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,018	,000	,132	
	N	74	74	74	74	74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

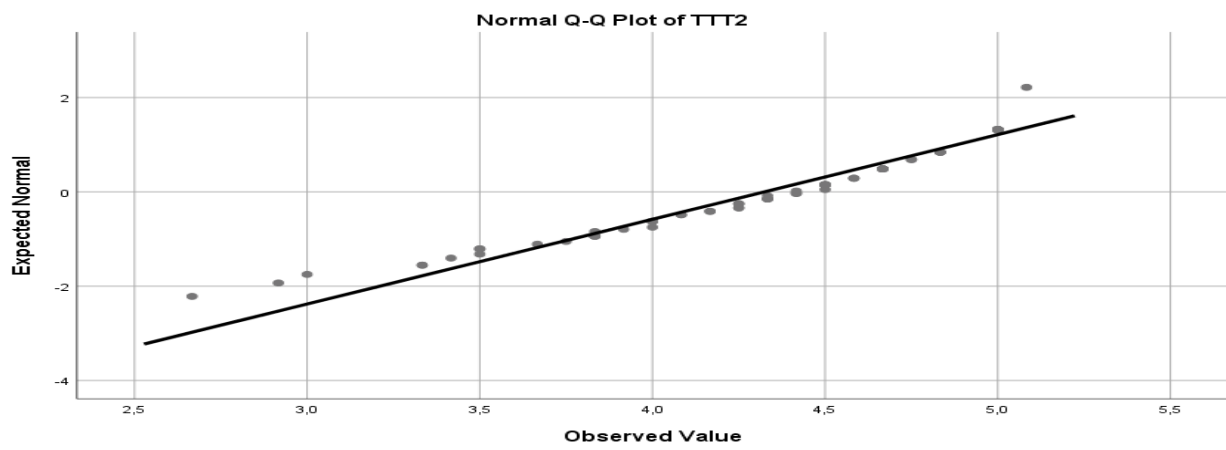
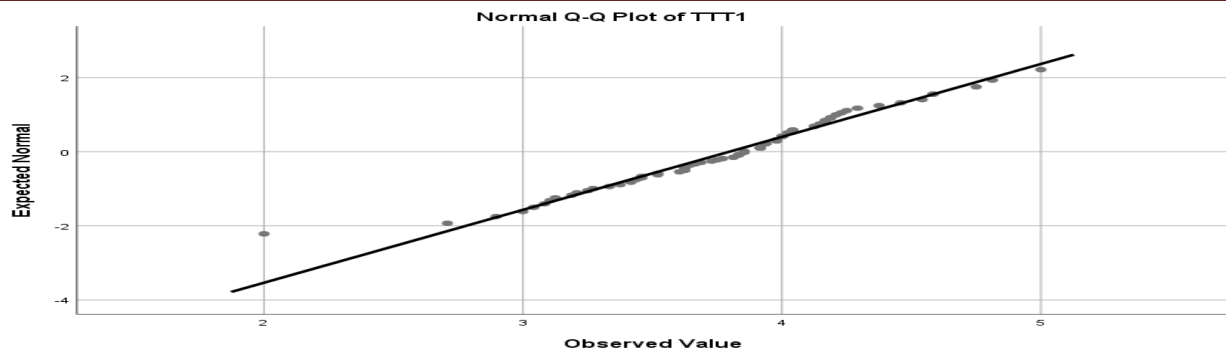
## الملحق رقم (4-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTT1	,083	74	,200*	,977	74	,185
TTT2	,110	74	,026	,933	74	,001
TOTAL	,074	74	,200*	,980	74	,293

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



---

# الفهرس

صفحة	فهرس
III	إهداء.
XI	شكر
VI	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية وبناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير - حاسي مسعود -</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الادبيات النظرية حول القيادة الابداعية
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية:
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة والابداع
03	اولا/مفاهيم حول القيادة
05	ثانيا/ مفاهيم حول الابداع
06	الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإبداعية
06-07	تعريف حول القيادة الابداعية
08	أهمية القيادة الإبداعية
08	خصائص القيادة الابداعية
09	صفات القائد المبدع
10	مهام القائد المبدع
10	الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية
10	اساليب القيادة الإبداعية
11	أسس القيادة الابداعية
11	مراحل القيادة الإبداعية
12	مهارات القيادة الابداعية

13	ابعاد القيادة الإبداعية
14	المطلب الثاني: ماهية بناء فرق العمل
14	الفرع الأول: مفاهيم حول فرق العمل
14	تعريف فرق العمل
15	أهمية فرق العمل
15	مقومات نجاح فرق العمل
16	الفرع الثاني: أساسيات حول بناء فرق العمل
16	اهداف بناء فرق العمل
16	مراحل بناء فرق العمل
17	معوقات بناء فرق العمل ناجح
19	ابعاد فرق العمل الناجحة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية و الاجنبية
23	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
23	الفرع الأول : أوجه التشابه
23	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
24	الفرع الثالث: استفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة بمؤسسة سونطراك (مديرية العمليات 24 فبراير - حاسي مسعود -	
28	تمهيد.
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
29	الفرع الأول: منهج الدراسة
29	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
32	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
33	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في معالجة الإحصائية للبيانات
34	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
35	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
35	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة
39	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " القيادة الإبداعية
44	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
45	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجاور الدراسة
46	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
50	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات
52	خلاصة الفصل
54	خاتمة
58	قائمة المراجع
62	قائمة الملاحق
75	فهرس المحتويات

