



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعضون :

ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في تحفيز التفكير الإبداعي _ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الدولية تقرت _

من إعداد الطالبين:

- بددة محمد

- غاية محمد نور الإسلام

- نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

- أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ/ بن شويحة بشير (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

- أ/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

- أ/ تمار عز الدين (أستاذ حاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بغنوان :

ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في تحفيز التفكير الإبداعي _ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الدولية تقرت _

من إعداد الطالبين:

- بدّة محمد

- غاية محمد نور الإسلام

- نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

- أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ/ بن شويحة بشير (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

- أ/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

- أ/ تمار عز الدين (أستاذ حاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025

الإهداء

قال عز وجل: " قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ "

وقال سبحانه: " يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ " وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

أهدي عملي المتواضع الى:

الى الوالدين العزيزين نبع الحنان " أمي " و " أبي " يا من كنتما سندي في كل أيامي، يا من تحملون جواز سفري الى الجنة حفظكم الله وأطال في عمركما.

الى من غرس في حب العلم والمعرفة وطعم الحياة، الى من علمني حب الخير والكرامة الى من كلفه

الله بالهيبة والوقار، الى من شاركوني حزن أي الى من هم أعلى من روعي

الى من بهم سعدت دنياي :أخواني وأخواتي الكرام كل باسمه (بلال، خولة، ضياء الدين)

إلى بنات أختي الغاليات: (شهد، ولينة سلسيل)، حفظكن الله ورعاكن وجعلكن قرة عين لنا

إلى كل أخواني وأخواتي الأعزاء الذي ناضلوا وكافحوا طوال حياتهم من أجل أن أكون في هذه اللحظة

وكل عائلة " بدة "

إلى كل من شاركوني لحظات حياتي اصدقائي ورفقاء دربي،

من رسموا البسمة على وجهي من جمعتني بهم الجامعة وعشنا أروع اللحظات،

إلى كل أصدقائي المقربين في الحياة :قوجيل الحاج عبد المهيمن، بدة محمد هيشام، باعمر نضال

إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل زملائي في الماستر قسم العلوم التفسير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الى كل من أحبه قلبي، ونسيه قلبي سهوا.

مسك الختام تحية الاسلام فالسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

محمد

الإهداء

إذا كان الإهداء جزءاً من الوفاء أهدي هذا البحث:

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة الذي كان له الفضل الأول في بلوغي مستوى التعليم

العالى فلم يبخل علي طيلة حياته والذي العزيز أطل الله في عمره

إلى من كان دعامتها سر نجاحي ومن وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامها وقرها في

كتابه العزيز أمي الحبيبة

إلى ملاذي وقوتي وسندي بعد الله سبحانه إخوتي وأخواتي

إلى من جمعني بهم الأيام أصدقائي الغاليين

إلى جميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

غاية محمد نور الإسلام

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوا له)

وعملا بهذا الحديث وإعترافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أننا وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

وننتقدم بالشكر الجزيل ممزوجا بأسمى عبارات الإحترام والتقدير للأستاذ المشرف "حجاج عبد الرؤوف"

الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من المولى عز وجل أن يسدد خطاه

فجزاه الله عنا كل خير .

حترام إلى الأساتذة اللذين أشرفوا على تحكيم إستبانة هذه الدراسة

وكما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إطار شركة سونلغاز الدولية، السيد قندوز محمد، على حسن الاستقبال، وروح

التعاون، والإشراف الميداني الذي كان له الأثر الكبير في إغناء هذا البحث بالممارسة الواقعية، كما أتقدم بالشكر إلى

جميع عمال الشركة على تعاونهم، ومساعدتهم، وتقديهم للمعلومات والتسهيلات التي ساهمت في إنجاز هذا العمل

مع الشكر والاحترام للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

شكرا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (التمكين والاستقلالية، الدعم المعنوي، التحفيز الفكري، القيادة التشاركية والتعاون، توفير الموارد والدعم المادي) في تعزيز التفكير الإبداعي بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت، مع محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، بالإضافة إلى اختبار الفروق في تصورات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مختلف الفئات الوظيفية بالمؤسسة والتي شملت (المدرء، رؤساء الأقسام والمصالح، الكوادر، والموظفين)، حيث تم توزيع الاستبيانات ميدانياً واسترجاع (70) استبياناً صالحة للمعالجة الإحصائية. وقد اتبعت الدراسة المنهج المتكامل باستخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26).

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبولاً من ممارسات القيادة الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي يتوفر في المؤسسة محل الدراسة، مع وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تبني هذه الممارسات القيادية وتحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية بمستويات متفاوتة، حيث برز بعد "التمكين والاستقلالية" كأكثر الأبعاد مساهمة وتأثيراً في تحفيز القدرات الإبداعية. وفيما يخص المتغيرات الوسيطة، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى المتغيرات المدروسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: قيادة إبداعية، تفكير إبداعي، تمكين إداري، تحفيز فكري، سونلغاز الدولية - تقرت.

Abstract

This study aims to examine the role of creative leadership practices, namely empowerment and autonomy, moral support, intellectual stimulation, participative leadership and collaboration, and the provision of resources and material support, in enhancing creative thinking dimensions represented by fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems among employees at Sonelgaz International. The study also investigates the relationship and impact between these variables, in addition to identifying differences in respondents' perceptions according to their personal and professional characteristics.

The study population included managers, heads of departments and divisions, executives, and employees. A total of 70 valid questionnaires were collected and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26). The study adopted an integrated methodological approach based on questionnaires and interviews as the main tools for data collection.

The findings revealed an acceptable level of creative leadership practices and creative thinking skills within the المؤسسة under study. The results also showed a strong positive statistically significant relationship between creative leadership practices and the enhancement of employees' creative thinking. Moreover, the dimensions of creative leadership had statistically significant effects at varying levels, with empowerment and autonomy identified as the most influential dimension in stimulating creative abilities. In addition, no statistically significant differences were found in respondents' perceptions based on gender, age, educational level, job position, or years of experience.

Keywords: Creative Leadership, Creative Thinking, Administrative

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء 1
II	الاهداء 2
III	شكر وعرفان
IV	ملخص بالعربية
V	Abstract
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ.ز	مقدمة
08	الفصل الأول: ادبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة الابداعية والتفكير الابداعي
29	خلاصة الفصل الأول
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي
48	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لممارسات القيادة الإبداعية ودورها في تحفيز التفكير الإبداعي بمؤسسة سونلغاز الدولية تقرت.
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
59	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
82	خلاصة الفصل الثاني.
84	الخاتمة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	43
(2-1)	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	44
(1-2)	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للدراسة	52
(2-2)	العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):	53
(3-2)	العبارات التي تقيس المتغير التابع (التفكير الإبداعي)	53
(4_2)	درجة الموافقة حسب مقياس ليكات الخماسي	54
(5-2)	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكات الخماسي ((likert scale	55
(6-2)	الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة الإبداعية الدرجة الكلية لمحورها	55
(7-2)	الاتساق الداخلي لفقرات محور التفكير الإبداعي مع الدرجة الكلية لمحورها	57
(8-2)	نتائج اختبار الفاكرومباخ للمحاور الدراسة	59
(9-2)	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	60
(10-2)	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	61
(11-2)	التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل التعليمي	62
(12-2)	(12-2) التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الوظيفة	62
(13-2)	(13-2) التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الخبرة	64
(14-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (التمكين والاستقلالية)	65
(15-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الدعم المعنوي)	66
(16-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (التحفيز الفكري)	67
(17-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (القيادة التشاركية والتعاون)	68
(18-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد (توفير الموارد والدعم المادي)	69
(19-2)	(19-2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الطلاقة)	70
(20-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد (المرونة)	71
(21-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الأصالة)	72
(22-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد (الحساسية للمشكلات	73
(23-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)	73
(24-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (التفكير الإبداعي	74
(25-2)	معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي	75

76	ملخص نموذج الانحدار لأثر ضغوط العمل على التفكير الإبداعي	(26-2)
77	نتائج اختبار تاء (T-Test) للعينات المستقلة للفروق بين الجنسين	(27-2)
77	تحليل الفروق المنسوبة للمتغير الديموغرافي	(28-2)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	(1-1)
60	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(1-2)
61	توزيع افراد العينة حسب العمر	(2-2)
62	توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي	(3-2)
63	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	(4-2)
64	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	(5-2)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	الاستبيان	الملحق رقم 01
114	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 02
115	مخرجات برنامج SPSS V 26	الملحق رقم 03

الرمز	المعنى باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
R	معامل الارتباط	Correlation Coefficient
R²	معامل التحديد	Coefficient of Determination
Sig.	مستوى الدلالة الإحصائية	Significance (p-value)
Std. Dev	الانحراف المعياري	Standard Deviation
Mean	المتوسط الحسابي	Arithmetic Mean

مقدمة

• توطئة

تُعَدُّ القيادة الإبداعية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي فرضتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، لما لها من دور محوري في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستمرار وتحقيق التميز. فلم يعد دور القائد يقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، بل أصبح مطالباً بتبني أساليب قيادية مبتكرة تقوم على استشراف المشكلات، واكتشاف فرص التطوير، وتحفيز العاملين نحو التفكير خارج الأطر التقليدية. وتتجسد القيادة الإبداعية في مجموعة من الممارسات الجوهرية، أبرزها تمكين العاملين ومنحهم قدراً من الاستقلالية في أداء مهامهم، وتوفير الدعم المعنوي الذي يعزز الثقة بالنفس والدافعية، إضافة إلى التحفيز الفكري وتشجيع العمل التشاركي والتعاون، فضلاً عن توفير الموارد والإمكانات المادية اللازمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات واقعية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

وفي ظل هذه المتغيرات، برز التفكير الإبداعي كأحد أهم المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في مواجهة التحديات وتحقيق الريادة. ويُعرف التفكير الإبداعي بأنه نشاط عقلي هادف يسعى إلى إنتاج أفكار وحلول جديدة تتسم بالأصالة والفاعلية، بما يمكن الفرد من التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية. كما يُعَدُّ عملية ذهنية إيجابية تعكس قدرة الفرد على التحليل والتخيل وإعادة تنظيم الأفكار للوصول إلى بدائل أكثر كفاءة وابتكاراً. ويرتكز التفكير الإبداعي على عدة أبعاد أساسية تتمثل في الطلاقة، التي تعبر عن قدرة الفرد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، والمرونة التي تعكس القدرة على تغيير زوايا النظر والتكيف مع المواقف المختلفة، والأصالة التي تشير إلى إنتاج أفكار نادرة وغير مألوفة، إضافة إلى الحساسية للمشكلات التي تساعد على اكتشاف مواطن الخلل والتنبؤ بالمشكلات قبل تفاقمها.

وانطلاقاً من ذلك، تؤكد الأدبيات الإدارية والدراسات الحديثة وجود علاقة تكاملية وطرديّة بين القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي، حيث تُعَدُّ ممارسات القيادة الإبداعية بيئة محفزة لتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لدى العاملين. فكلما تبنت المؤسسة نمطاً قيادياً قائماً على التمكين والتحفيز الفكري والمشاركة، ازدادت قدرة الأفراد على الابتكار واقتراح الحلول الجديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق، فإن تنمية التفكير الإبداعي داخل سونلغاز الدولية تقرت تستوجب تبني قيادة إبداعية مرنة تعمل على تقليص المركزية، وتعزيز قنوات الاتصال والتفاعل، وتهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع، بما يسمح بتجسيد الأفكار الخلاقة وتحويلها إلى نتائج عملية تسهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها.

ب_ الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم ممارسات القيادة الإبداعية في تحفيز وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت؟

يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

_ ما مستوى توفر ابعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز تقرت ؟

_ ما هو مستوى التفكير الابداعي لدى العاملين الدراسة في مؤسسة سونلغاز تقرت ؟

_ هل توجد علاقة بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة الإبداعية على مستوى التفكير الإبداعي من وجهة نظر افراد العينة ؟

_ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التفكير الإبداعي لدى افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)

ت_ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية": تؤثر ممارسات القيادة الإبداعية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحفيز وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز تقرت.

ويمكن تقسيم الفرضيات الرئيسية كما يلي :

1. يوجد مستوى مقبول للقيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز تقرت
2. يوجد مستوى مقبول للتفكير الإبداعي لدى مؤسسة سونلغاز تقرت
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على التفكير الإبداعي

5. توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي في مؤسسة سونلغاز تقرت

أسباب اختيار الدراسة

تم اختيار موضوع ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في تحفيز التفكير الإبداعي لعدة أسباب، من أهمها:

1. الأهمية المتزايدة للقيادة الإبداعية في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات التنظيمية التي تتطلب أساليب قيادية مبتكرة .
2. الحاجة إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين باعتباره من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التطور وتحقيق التميز التنافسي .
3. الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية وأبعاد التفكير الإبداعي داخل مؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت .
4. قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية وعلاقته بالتفكير الإبداعي في البيئة الجزائرية، خاصة في قطاع الطاقة .
5. محاولة تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء الإداري وتشجيع الإبداع لدى العاملين .
6. الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة والإبداع الإداري باعتباره من المواضيع الحديثة والمهمة في مجال إدارة الأعمال .

أهمية الدراسة

تجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية المستمدة من الأدبيات النظرية:

- تعد القيادة الإبداعية مصدراً للأفكار الأصلية وتساعد في خلق مناخ يشجع على الابتكار والمبادرة.
- المساهمة في زيادة جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات التنظيمية المعقدة.

- تعمل القيادة الإبداعية على تطوير وتراكم مهارات الفرد في التفكير الإبداعي.
- تكمن أهمية التفكير الإبداعي في زيادة كفاءة العمل الذهني والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي: لكل من القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي وأهم خصائصهما وأبعادهما.
2. تشخيص الواقع: تحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التفكير الإبداعي في مؤسسة سونلغاز تقرت.
3. تحليل العلاقة والأثر: قياس مدى تأثير ممارسات القيادة الإبداعية (مثل التمكين، التحفيز الفكري، والقيادة التشاركية) على أبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات).
4. تحديد الفروق الإحصائية: معرفة ما إذا كانت المتغيرات الديموغرافية تؤدي إلى اختلاف في مستويات التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات الإنسانية والإدارية.

- **الجانب الوصفي**: من خلال استعراض الأدبيات النظرية للمتغير المستقل (القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (التفكير الإبداعي) وتوصيف واقع الممارسة في المؤسسة.
- **الجانب التحليلي**: من خلال جمع البيانات عن طريق "الاستبيان" كأداة رئيسية للدراسة، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

حدود الدراسة.

تحدد الدراسة بالإطارات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات القيادة الإبداعية (التمكين، التحفيز الفكري، القيادة التشاركية) على أبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات).
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة موظفي وإطارات مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع - تقرت).
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في مقر مؤسسة سونلغاز بولاية تقرت.
- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة خلال السداسي الأول من 2026؛

صعوبات الدراسة

يمكن إدراج بعض التحديات المتوقعة التي قد تواجه البحث:

- **الصعوبات الميدانية:** ضيق الوقت لدى الموظفين والإطارات في المؤسسة، مما قد يؤدي إلى تأخر استجابتهم للاستبيانات.
- **المراجع:** ندرة المراجع التي تربط بين المتغيرين بشكل مباشر في البيئة الجزائرية (خاصة في قطاع الطاقة).
- **السرية:** تحفظ بعض المسؤولين عن تقديم بعض المعلومات التفصيلية التي قد تُعتبر سرية للمؤسسة.

هيكل الدراسة

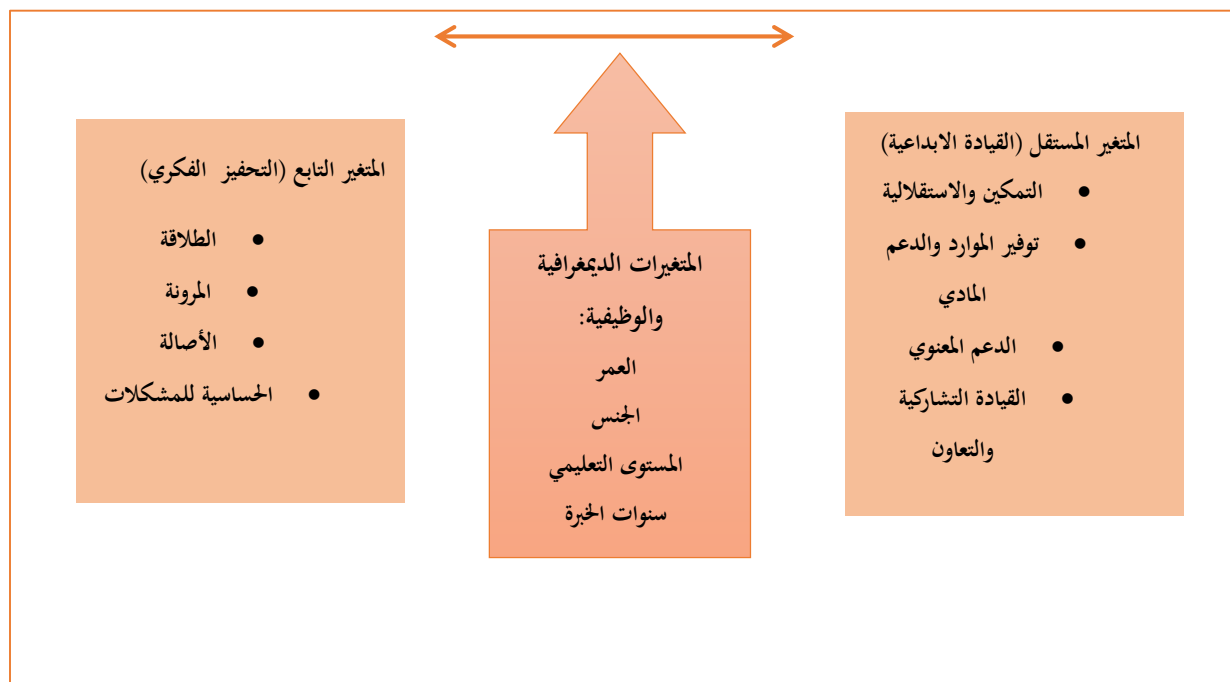
تم تقسيم هذه الدراسة وفق الخطة النهائية المعتمدة إلى فصلين أساسيين:

- **الفصل الأول (الإطار النظري):** وينقسم إلى مبحثين؛ يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية (مفاهيمها، أهميتها، أبعادها)، بينما يتناول المبحث الثاني ماهية التفكير الإبداعي (أبعاده، مراحلها، وعلاقته بالنمط القيادي).

- الفصل الثاني (الإطار التطبيقي): ويتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، عرض وتحليل النتائج، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

نموذج الدراسة :

رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول الأدبيات النظرية
و التطبيقية للقيادة الإبداعية و
التفكير الابداعي

تمهيد

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تحولات جذرية متسارعة جعلت من الإبداع ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية. فلم يعد بالإمكان الاعتماد على الأساليب التقليدية في القيادة، بل أصبح لازماً تبني ممارسات قيادية قادرة على احتضان الجديد، وتشجيع المواهب، وصنع بيئة خصبة للأفكار غير التقليدية. ومن هنا تبرز القيادة الإبداعية " كمدخل إداري معاصر لا يقتصر على توجيه الأفراد، بل يمتد لتحفيز طاقاتهم وتمكينهم من التفكير الإبداعي. ويرتبط مفهوم القيادة الإبداعية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "التفكير الإبداعي"؛ فالعلاقة بينهما تكاملية، حيث تعمل ممارسات القيادة الإبداعية كمحفز أساسي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي. ولتأسيس رؤية نظرية متكاملة، ولتأسيس رؤية نظرية متكاملة، سنخصص هذا الفصل لاستعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول : الادبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي

المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة الابداعية والتفكير الابداعي

يعتبر كل من القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لأن الأنماط القيادية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فكل يوم تظهر تحديات تنظيمية وتكنولوجية جديدة، تستلزم وجود قادة قادرين على التجديد، وعاملين يمتلكون مهارات تفكير ابداعية. وبناءً عليه، تفرض الضرورة على المؤسسة تبني أسلوب القيادة الإبداعية، إلى جانب العمل على تنمية قدرات التفكير الإبداعي لدى مواردها البشرية، لما لهذين العاملين من دور أساسي في تحقيق الاستمرارية والتفوق التنافسي. وهذا ما جعل الاهتمام بهما مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه، في ظل التغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تميز بيئة الأعمال الحالية".

المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على اهم العناصر التي تتعلق بالقيادة الإبداعية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها

لقي مفهوم القيادة الإبداعية اهتماماً واضحاً في الدراسات الإدارية الحديثة، وذلك لأن المؤسسات أصبحت تبحث عن قادة لا يكتفون بإصدار الأوامر، بل يستطيعون خلق أفكار جديدة وتحفيز العاملين على خلق افكار جديدة. وفي هذا الفرع، سنتطرق إلى مفهوم القيادة الإبداعية، ثم نستعرض أهميتها.

اولا : مفهوم القيادة الإبداعية

مفهوم القيادة: تعد القيادة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها المرجوة، يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين ، فقد عرفها كوهن أنها نوع من القدرة أو مهارة التأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في تنفيذ ما يحدده القائد وإنجازه¹ وعرفها هايمن وهيلجرت HAYMAN AND HILGERT بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على

¹ أبو عفان أمينة، وخالد حامد، القيادة ومناخ العمل"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، وجامعة العربي التبسي - تبسة، المجلد 04 ، العدد 02 جوان 2019 ، ص ص 99-100

أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فانه يقوم بمهمته كقائد¹.

وعرفها القحطان بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.²

أما فيدلر Fiedler فيعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول اقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره³.

مفهوم الابداع :

ويعرف الإبداع بأنه كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة أو غيرها، وهو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة⁴.

وقد أورد جروان تعريفاً شاملاً للإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو الخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج على مستوى من الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة⁵.

¹ لوجاني عبد الوهاب، "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز في منظمات الأعمال المعاصرة: دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، السنة الجامعية: 2021/2022، ص 3.

² أيمن حسن الديراوي وأحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2021، ص 40.

³ عبد القادر شخاب، وعبد العالي دبله . مهارات القيادة الإدارية الفعالة مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11 العدد (202302) أكتوبر، ص 331.

⁴ عواريب نادية، "دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، نوقشت بتاريخ 06 جويلية 2022، ص 4.

⁵ نهى عواد رشيد ساعد دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 29.

مفهوم القيادة الإبداعية : تعددت تعاريف القيادة الإبداعية وتنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين

والمختصين، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرفت بأنها "المبادرة التي يبدئها القائد ، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي¹.

● يظهر هذا التعريف أن القيادة الإبداعية تبدأ بنزعة استباقية ومبادرة شخصية من القائد، حيث يركز على كسر الأنماط الفكرية التقليدية، ويجعل من استشعار المشكلات والفجوات داخل المؤسسة نقطة الانطلاق الأساسية لتوليد الحلول الإبداعية وإحداث التغيير.

تعرف القيادة الإبداعية على أنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة².

● يركز هذا التعريف على الجانب السلوكي والاتصالي في القيادة، حيث يربط الإبداع بالقدرة على التوجيه والتأثير الإيجابي .ويبين أن القيادة الإبداعية لا تعتمد على السلطة الرسمية الفوقية فحسب، بل على المهارة في كسب ثقة المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

وعرفها قنديل القيادة الإبداعية بأنها القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيمها، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية³.

¹ د زاير هريو القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة عنابة، المجلد 08، العدد 01 (2022) ص977

² لوجاني عبد الوهاب دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المنظمات الأعمال المعاصرة دراسة حالة شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت السنة الجامعية 2021/2022، ص 42.

³ ثورية رضواني وفاطمة ديك ومسعود نملي ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، مذكرة ماستر (غير منشورة ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر ، 2023 - 2024 ، ص 15.

- يبين هذا التعريف أن القيادة الإبداعية هي عملية تشاركية واستكشافية واسعة النطاق، لا تحصر الإبداع في القائد وحده بل تتبنى نظام الابتكار المفتوح. كما يربط بين الفكر الإبداعي والقدرة التنفيذية والتسويقية التي تحول الأفكار النظرية إلى مشاريع ذات عوائد اقتصادية واجتماعية مجدية.

القيادة الإبداعية هي تلك القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وإبداع أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها. كما تشير إلى القدرة على التغيير والتجديد في مجالات التفكير والممارسة الإحداث تطورات كمية ونوعية في مجال العمل، والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بمهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة¹.

- يبرز هذا التعريف الدور الاستراتيجي والتشخيصي للقيادة الإبداعية، من خلال ربطها بالتحليل البيئي) نقاط القوة والضعف.(ويوضح أن الهدف الأسمى منها هو إحداث طفرة وتطور كمي ونوعي في الأداء، مع تهيئة مناخ تنظيمي مشجع يلبي تطلعات العاملين ويتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.

على ضوء التعاريف السابقة، يمكننا تعريف القيادة الإبداعية بأنها :

”نمط قيادي غير تقليدي، يقوم على المبادرة واستشعار المشكلات، ويعتمد على قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم لتوليد الأفكار الابتكارية وتبنيها، ثم تحويلها إلى حلول عملية تحقق التميز والتطوير المستدام للمؤسسة.“

ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية

أصبحت القيادة الإبداعية ذات أهمية بالغة وضرورية ليس فقط في المؤسسات الإنتاجية، ولكن أيضاً في مؤسسات القطاع العام وهناك عدة نقاط تبرز فيها أهمية القيادة الإبداعية كما يأتي²:

- 1- أن تعد مصدراً للأفكار الإبداعية الأصلية التي تسهم في خلق مناخ يساعد افراد المجموعة على المشاركة بشكل خلاق، للمبادرة، والابتكار، والتشاور بأفكارهم الإبداعية وتشجيعهم على العمل

¹ بوحوش أحمد شوقي وزياره محمد رمزي، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2022 - 2023 ، ص : 5

² براء حسين حسن علوان تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر، بحث مقدم لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء العراق، 2025، ص 8

- 2- تزيد من جودة القرارات المتخذة المعالجة للمشكلات والمواقف التي تواجهه المؤسسة وقطاعاتها وإدارتها في مختلف المجالات الادارية والفنية والمالية.
- 3- العمل على تطوير وتراكم مهارات وقدرات الفرد الشخصية في التفكير الإبداعي والتفاعل مع المجموعة عن طريق فرق العصف الذهني
- 4- تساعد في تحويل الأهداف المحددة إلى نتائج فعلية إيجابية لتحفيز العاملين لتنفيذ المهام والتغيير المطلوب للقيادة الإبداعية. تعد حجر الأساس في حياة المجتمعات و المنظمات وهي واحدة من اسباب ضمان نجاحها واستمراريتها.
- 5- إن الإبداع الإداري في المؤسسات يعد القوة الفاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو الأفراد، وهذا ما تسعى إليه وتحميه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد أفكار جديدة ضمن برامج مسابقات واقتراحات تتضمن حوافز وجوائز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً أو جماعات.
- 6- إن القيادة الإبداعية تزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الإدارية والفنية والمالية.
- 7- إن القيادة الإبداعية تعمل على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني .¹

الفرع الثاني: خصائص وصفات القيادة الإبداعية

اولا: خصائص القيادة الإبداعية

تتميز القيادة الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تجعل القائد قادراً على التأثير الإيجابي في العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:²

1. الانفتاح نحو التغيير: حيث يمتلك القائد الإبداعي القدرة على تقبل الأفكار الجديدة والتكيف مع المتغيرات المختلفة

¹ جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، بورسعيد: جامعة بورسعيد، العدد 12، جوان 2018، ص214

² أحمد حسن الشبيخي، وأسامة عبد الرحمن مجلد، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث المجلد 7 ، العدد 13 ديسمبر 2023، ص 22

2. الرغبة في التعرف على المشكلات، والقضايا الداخلية : من خلال السعي المستمر لاكتشاف مواطن الخلل والعمل على إيجاد حلول مبتكرة لها.
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها: وذلك عبر حسن إدارة المواقف والتأثير في الظروف المختلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.
4. الثقة في قدرة غيره على الانجاز، وتحمل المسؤولية: إذ يؤمن القائد الإبداعي بقدرات العاملين و يمنحهم الثقة للمشاركة وتحمل المسؤوليات.
5. احترام اختيارات الغير : حيث يشجع العمل الجماعي ويعزز بيئة الحوار والتعاون داخل المؤسسة.
6. الاكتفاء نحو العلم، واستخدام الثقافة: ويقصد بها حرص القائد الإبداعي على تنمية معارفه العلمية والثقافية باستمرار
7. التوجه نحو المستقبل: يُقصد به امتلاك القائد الإبداعي رؤية مستقبلية واضحة تساعد على استشراف التحديات والفرص المحتملة
8. تقدير انجازات الآخرين: وذلك بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتميز داخل المؤسسة.

ثانيا: صفات القيادة الإبداعية : ¹

تتسم القيادة الإبداعية بمجموعة من الصفات الشخصية والعقلية التي تساعد القائد على مواجهة التحديات والتأثير في الآخرين، وابتكار الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وتميز، ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

الثقة بالنفس: القائد المبدع يثق بقدراته وبأفكاره، مما يمنحه الشجاعة لاتخاذ القرارات الجريئة.

- **القدرة على المخاطرة:** لا يخشى الفشل، بل يعتبره فرصة للتعلم والنمو، ويمتلك الجرأة لتجربة أساليب جديدة.

- **الرؤية المستقبلية:** يمتلك القدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق التميز.

- **المرونة:** القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتعديل المسارات عند الضرورة.

¹ رميلي نور الهدى بريم نهلة صابرينه، دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات 24 ترى فبراير بحاسي مسعود"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2024/2023، ص 9

- القدرة على التحفيز: يمتلك مهارات تواصل عالية تمكنه من إلهام وتحفيز فريقه للعمل بجد وإبداع.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة: يرحب بالأفكار المبتكرة من الآخرين ويشجع على التفكير الحر والمستقل.
- الذكاء العاطفي: القدرة على فهم وإدارة عواطفه وعواطف الآخرين، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية.

الفرع الثالث: مهارات وابعاد القيادة الإبداعية

اولا: مهارات القيادة الابداعية (القائد المبدع)¹

1. المهارات النفسية (الشخصية): الصفات تتمثل في الصفات الإنسانية الصفات الفكرية، والصفات الفنية.

- الثقة بالنفس
- الثقة بالآخرين.
- الرعاية النفسية للموظفين.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

2. المهارات الأخلاقية وتشتمل على:

- الالتزام بالسلوك النقي.
- التخلص بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.
- التحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية.
- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة.
- الحفاظ على أسرار الموظفين.

3. المهارات الثقافية والأخلاق :

¹ مجاهد الصديق عبد القادر محمد القيادة الإبداعية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على الشركة الوطنية للبترول"، مجلة الدراسات العليا - مؤتمر الدراسات العليا السنوي الثاني عشر، جامعة النيلين السودان 2022، ص(49-50)

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين و الاخلاق.

4. المهارات السياسية: إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً، والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

5. المهارات القيادية: يرفع القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها

6. المهارات الإدارية وتمثل في

– إدارة الاجتماعات

– إدارة الوقت.

ثانيا: ابعاد القيادة الإبداعية:

1. التمكين والاستقلالية : هو مبادرة يقوم بها الرؤساء والمشرفين اتجاء مرؤوسيههم، تتضمن توسيع السلطات المشاركة بالمعلومات، والسماح لهم بحرية التصرف وإشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف المرتبطة بأعمالهم، مما يؤدي لتحفيزهم وخلق الدافعية لديهم والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، الأمر الذي من شأنه أن يحسن أدائهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.¹

2. القيادة التشاركية والتعاون: هي عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالمعاملات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار²

¹ عمر كبير، "أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر – قالمة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي، الجزائر، الموسم الجامعي 2020-2021، ص5

² : ميلودة مخلوفي وأسماء منديل، "دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية ببلدية ورقلة)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020، ص11

3. **توفير الموارد والدعم المادي:** هو التزام القيادة الإبداعية بتوفير كافة الموارد اللازمة؛ من الوقت، والمال، والكوادر، والتكنولوجيات وغيرها، والتي تشكل الركيزة الأساسية للمساعدة على الإبداع الابتكاري وتحسيد الأفكار الجديدة على أرض الواقع.

4. **الدعم المعنوي:** يتجسد الدعم المعنوي في قيام القيادة الإبداعية بتوفير بيئة داعمة للإبداع الابتكاري من خلال قيادة ديمقراطية تمنح مساحة للأفراد للتعبير عن أفكارهم بحرية والمساهمة في صنع القرار وتقبل الانتقادات البناءة، بالإضافة إلى العمل على توفير بيئة تتميز بالتحفيز المادي والمعنوي للفريق، مما يساهم في تعزيز العملية الإبداعية وتطويرها.¹

5. **التحفيز الفكري:** هو سلوك يستهدف العقول لشحذ الهمم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة من أجل التغيير و التجديد ولن يكون ذلك إلا بوجود قائد مبدع في تغيير مسار العقول الى الأفضل.²

الفرع الرابع: اساليب القيادة الإبداعية

تتعدد اساليب القيادة الإبداعية إلى ثلاثة اساليب وهي³:

- **أسلوب القيادة بالمشاركة:** وذلك من خلال حث جميع العاملين بالمؤسسة على ضرورة مشاركتهم، حتى لو كانت بعض هذه المشاركات بجانب الصواب، إلا أنها مهمة؛ لأنها تشجع على الإبداع والابتكار، والانتماء، والولاء للمؤسسة.
- **أسلوب القيادة بالأهداف:** من خلال وضع مجموعة من الأهداف في ضوء مشاركة الجميع سواء من داخل المؤسسة، أو من خارجها من أصحاب المصالح بالمجتمع المحلي، أو المهتمين بالعملية التعليمية على أن يتم هذا في صورة ديناميكية، تضمن استدامة تحقيق وتطوير هذه الأهداف.
- **أسلوب القيادة بالتطوير:** من خلال قدرة القائد على تطوير ذاته باستمرار، وتطوير جميع العاملين بالمؤسسة شخصيا، ومهنيا، وهو أسلوب يهتم بتوقع الاحتياجات المستقبلية وتطوير القدرات المجارة التطورات المستقبلية.

¹ بن غالية، كوثر. "دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف (2024)". مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 01، 2024، ص 203

² رشيدة بن جدو، "أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين: دراسة حالة القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019، ص 15

³ ريهام كمال هاشم زهران، معوقات تفعيل القيادة الإبداعية وسبل مواجهتها مدخل لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الغربية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، المجلد 32، العدد 1 أكتوبر 2025، ص: 218

إن هذه الأساليب القيادية الإبداعية يجب اتباعها في قيادة المؤسسة التعليمية مجتمعة دون إهمال لأحدهما، حتى تكون القيادة إبداعية

الفرع الخامس : التحديات ومعوقات القيادة الإبداعية

اولا : محددات القيادة الإبداعية¹:

إن نجاح ممارسات القيادة الإبداعية في إطلاق طاقات التفكير لدى الفريق ليس أمراً عفوياً، بل يعتمد على مجموعة من المحددات أساسية تضمن فعاليتها، ومن أبرز هذه المحددات ما يلي:

1 - ثقافة المنظمة: ثقافة منفتحة على التغيير والمخاطرة تعزز فعالية القيادة الإبداعية.

2 - المناخ الإبداعي: بيئة تشجع الأفكار الجديدة وتدعم الاستقلالية وتتقبل الفشل.

3 - الدعم المؤسسي: دعم الإدارة العليا والزملاء يعزز الجرأة على الابتكار.

4 - سمات القائد الشخصية: المرونة المعرفية الذكاء العاطفي الشغف بالابتكار، والثقة بالنفس.

5 - مستوى مشاركة المعرفة: يشري بيئة العمل بأفكار متعددة المصادر.

6 - الهيكل التنظيمي: الهياكل المرنة واللامركزية تدعم الإبداع أكثر من الهياكل الصارمة.

ثانيا : معوقات القيادة الإبداعية:

هناك مجموعة من التحديات التي قد تقف حاجزاً أمام ممارسات القيادة الإبداعية وتمنعها من أداء دورها المطلوب، ويمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي

اهم التحديات التي تقلص من ممارسة القيادة الإبداعية ما يلي²:

- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح.

- الاستعجال في حل المشكلة حيث أن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة بطريقة سطحية.

¹ هبة كمال أبو الوفا إسماعيل، تأثير القيادة الإبداعية على تمتين الموارد البشرية في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية دراسة ميدانية"، مجلة

201/2019 من محاق البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس كلية التجارة، المجلد 05 العدد 04 ديسمبر 2025، ص 375

² عائشة كساب الضويحي، "معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في

المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، المجلد 79، العدد 03 الجزء 01، جامعة طنطا، مصر، يوليو 2020، ص 251-252

- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين ان الخوف من الفشل هو أكثر التحديات اعاقا للابداع الإداري،
- ضعف الثقة بالنفس وبالمهارات والقدرات.
- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى القائد ، وضعف الحوافز المعنوية والتشجيع.
- عدم وضوح أهداف المنظمة واتساق النمط القيادي الأعلى فيها، والمركزية والتسلط والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء،
- وغياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي.
- ضعف المستوى المعرفي، والمستوى الفني، والفهم اللازم لأنشطة ومتطلبات العمل، وانعدام رغبته في تطوير الذات،
- بالإضافة الى الصراع، وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري.
- الصراع بين المدراء الأدنى غياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل القائد يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.

المطلب الثاني: التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي من أهم أنواع التفكير التي تساعد الأفراد والمؤسسات على مواجهة المشكلات والتغيرات بأساليب جديدة ومبتكرة، حيث يساهم في توليد الأفكار الحديثة وتحسين الأداء وتحقيق التميز

الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي:

يُعد التفكير من أهم العمليات العقلية التي يقوم بها الإنسان، حيث يساعده على فهم المواقف وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. وقد تعددت تعريفات التفكير باختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي

1. مفهوم التفكير:

- **تعريف 1:** التفكير هو ظاهرة من الظواهر العقلية التي تنتج بفعل عدة عمليات ذهنية و معرفية يقوم بها العقل البشري ، وتكون موجهة نحو حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، أو أي موقف يواجهه الفرد فهي عملية إيجابية التي تعكس العالم الموضوعي من خلال تحليل مواقف المسؤولين في أي منصب ¹.
- **تعريف 2:** يُعرف التفكير بمجمل العمليات الذهنية التي يؤديها عقل الإنسان والتي تمكنه من نمذجة العالم الذي يعيش فيه والتعامل معه بفعالية أكبر لتحقيق أهدافه وغاياته،²
- **تعريف 3:** تعريف جون ديوي (2002) : هو العملية التي يتم بها توليد الأفكار عن معرفة سابقة، ثم ادخالها في البنية المعرفية للفرد، وهو أيضا معرفة العلاقة التي تربط الأشياء ببعضها والوصول الى الحقائق والقواعد العامة. فالتفكير عنده نشاط متمثل في أسلوب حل المشكلة التي يفترض أن تكون الهدف الرئيسي للتربية.³

1. مفهوم التفكير الإبداعي:

- يعرفه أحمد عبادة " أنه العملية التي ينتج عنها حلول، أو أفكار تخرج عن الإطار المعرفي الذي لدينا الإطار التقليدي (سواء بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر أم المعلومات السائدة في البيئة، وذلك بهدف ظهور الجديد من الأفكار ⁴.
- يوضح هذا التعريف أن الجوهر الأساسي للتفكير الإبداعي يكمن في كسر الجمود المعرفي وتجاوز الأطر والأنماط التقليدية السائدة، سواء على المستوى الفردي أو البيئي، بهدف إنتاج فكر متجدد ومغاير للمألوف.
- و عرفه جروان التفكير الإبداعي بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، والتوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة مسبقا⁵
- يبرز هذا التعريف التفكير الإبداعي كعملية ذهنية عليا (نشاط عقلي مركب) تتميز بالقصدية والهدف، حيث يشكل الدافع الداخلي والرغبة القوية المحرك الأساسي للوصول إلى نتائج وحلول تتسم بالأصالة والسبق العلمي.

¹ حجاج أسماء، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع (تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2023-2024، ص 11 .

² بيان كمال الدين وسماح حسن رمضان، "التفكير الإبداعي: تعريفه، مراحلها والعوامل المؤثرة في تنميته"، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 02، العدد 06، معهد مؤشر للبحوث والدراسات، لبنان، ديسمبر 2022، ص 102

³ هاجر مسعودي، بثينة بوخروبة، طرائق تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال الروضة من وجهة نظر المربيات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019، ص 39.

⁴ وسام حسن شيخ العيد، تحليل النشاطات التقويمية في كتاب الغتنا الجميلة للصف الرابع الأساسي في ضوء مهارات التفكير الإبداعي ومدى اكتساب الطلبة لها"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 67

⁵ أحمد سالم حسن السلمي ومحمد عوض محمد السحاري، "تقويم ممارسة معلمي اللغة العربية لأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة المتوسطة"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (42)، نوفمبر 2024، ص 229

كما عرفه معوش والآخرين بأنه قدره الانسان على توليد حلول وافكار تتميز بقدر كبير من الطلاقة والمرونة والاصالة وبالتداعيات البعيدة ليتم الاستجابة لموقف معين أو مشكلة معينة وهذا الإنتاج لا يتم بصورة عشوائية او تلقائية انما هو ثمرة جهود خلاقة¹.

● يركز هذا التعريفية على المكونات والمهارات الأساسية للفعل الإبداعي والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، والأصالة)، ويؤكد على أن الابتكار ليس وليد الصدفة أو العشوائية، بل هو نتاج جهد علمي منظم وموجه للاستجابة للمشكلات بكفاءة.

ويعرف التفكير الإبداعي بأنه قدره الانسان على توليد حلول وافكار تتميز بقدر كبير من الطلاقة والمرونة والأصالة وبالتداعيات البعيدة ليتم الاستجابة لموقف معين أو مشكلة معينة وهذا الإنتاج لا يتم بصورة عشوائية او تلقائية انما هو ثمرة جهود خلاقة².

● يركز هذين التعريفين على المكونات والمهارات الأساسية للفعل الإبداعي والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، والأصالة)، ويؤكد على أن الابتكار ليس وليد الصدفة أو العشوائية، بل هو نتاج جهد علمي منظم وموجه للاستجابة للمشكلات بكفاءة.

قدرة يملكها الفرد، والتي تمكنه من خلال تفاعله مع حاجات ومشكلات بيئته، ومن خلال ربط عناصر قديمة ببعضها من صنع شيء جديد للوصول إلى حل مشكلة أو فكرة جديدة، أو ابتكار أداة جديدة مفيدة.³

● يظهر هذا التعريف البعد التفاعلي للتفكير الإبداعي، حيث يربط بين قدرات الفرد الذاتية واحتياجات بيئته المحيطة، ويبين أن الإبداع لا يشترط دائماً البدء من العدم، بل يتجسد أيضاً في إعادة ربط وتوليف العناصر القديمة لإنتاج أدوات أو حلول جديدة ومفيدة.

على ضوء التعاريف السابقة، يمكننا تعريف التفكير الإبداعي بأنه :

"نشاط عقلي مركب وموجه، يمثل قدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع مشكلات بيئته لتوليد أفكار وحلول غير تقليدية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة، من خلال استثمار الجهود الخلاقة وإعادة صياغة المكونات المتاحة لتحقيق نتائج جديدة وذات قيمة نفعية للمؤسسة."

¹ منى الشهري، د. مثال السيف، "طرق وأساليب تنمية التفكير الإبداعي في بيئات التعلم الإلكتروني: مراجعة منهجية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 08، ع 37، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب مصر، أبريل 2024، ص 573.

² المرجع نفسه ص 573.

³ : لطفي قُلوح، "أهمية تعليم التفكير الإبداعي واستراتيجياته"، مجلة دفاتر المخبر، المجلد (17)، العدد (02)، ديسمبر 2022، ص 272

ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي: تزداد أهمية التفكير الإبداعي في المؤسسات الحديثة باعتباره عنصراً أساسياً في تطوير الأداء وتحسين القدرة على مواجهة المشكلات والتغيرات المختلفة. كما يُسهم في توليد الأفكار الجديدة وتحقيق التميز، الأمر الذي يجعل المؤسسات بحاجة إلى بيئة قيادية داعمة تُحفّز العاملين على الإبداع والابتكار.¹

يعكس التفكير الإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب قدرته حيث أن له القدرة على الإنتاج الجديد ؛

- تظهر النتيجة النهائية للتفكير الإبداعي على شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع ويتصف بالفائدة والقبول

- زيادة فاعلية الأفراد فيما يقدم لهم من خبرات ، وبالتالي زيادة فعالية إنتاج معارف جديدة ؛

- زيادة كفاءة العمل الذهني لدى الأفراد ، بالتالي زيادة كفاءتهم في البحث العلمي وفي حل المشكلات وفي معالجة المواقف، وفي اتخاذ القرارات ، وكلها طرق للوصول إلى معارف جديدة ؛

- الشخص الذي يفكر إبداعياً يستطيع التعامل مع المواقف غير المتوقعة ، وبالتالي الاستفادة من الأفكار والمعارف المختلفة.

الفرع الثاني: خصائص ومراحل التفكير الإبداعي

أولاً : خصائص التفكير الإبداعي

يتميز التفكير الإبداعي بالعديد من الخصائص وهي كالتالي:²

- فهو سلوك إنساني لا يقتصر على أحد أو فئة معينة، وإنما يتصف بها جميع العاملين بدرجات متفاوتة، ويتم الابتكار بالقدرة على النظر للأمور من عدة زوايا مختلفة، حيث ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- يقبل الأنشطة الغير مألوفة وتعتمد على إنتاج الجديد من الأفكار، لذا يجب على العاملين أن يتقبلوا ويعززوا الأساليب غير المألوفة في معالجة وحل المشكلات.
- يتمتع العاملين بالقدرة على اكتشاف علاقات جديدة بين الأفكار الحديثة والربط بينها وبين الأفكار السابق اكتشافها، ويتمتع التفكير الإبداعي بمنع الأخذ من الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم العمل الإبداعي.
- يتطلب التفكير الإبداعي قدرات فكرية عديدة تتمثل في التنبؤ والاحساس بالمشكلات بطلاقة الفكر والأصالة والمرونة.

¹ زقور هبة وبوطرح منى، دور التفكير الإبداعي في توليد المعرفة: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2022، ص33

² : محمد نبيل إبراهيم النحاس، "أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37)، العدد الثاني، 2023، ص1295

- وجود مظاهر عدم الامتثال وهي عدم خضوع العاملين للقواعد والمعايير السائدة، وهي إحدى السمات التي تميز العاملين ذوي القدرة على التفكير الإبداعي.
- تشجيع الأسئلة المنطلقة فتشجيع العاملين على إثارة الأسئلة المتشعبة عن الأنشطة الجديدة لينمى التفكير الإبداعي

ثانيا : مراحل التفكير الإبداعي

تمر القيادة الإبداعية بعدة مراحل أساسية تمكن القائد من تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وهي كالآتي ¹:

- 1 - **مرحلة الإعداد (التحضير):** وهي المرحلة التي يتم فيها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- 2 - **مرحلة الحضانة:** تتمثل في ترتيب الأفكار في العقل الباطن، حيث يتم التفكير بعمق في المشكلة بعيداً عن ضغوط العمل المباشر، مما يسمح بظهور روابط جديدة بين الأفكار.
- 3 - **مرحلة الإشراق (التنوير):** وهي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الإبداعية أو الحل المناسب فجأة، وتعتبر من أهم مراحل العملية الإبداعية.
- 4 - **مرحلة التحقق (التنفيذ):** يتم في هذه المرحلة اختبار الفكرة ميدانياً للتأكد من فاعليتها وقابليتها للتطبيق، وتقييم النتائج الأولية لها.

¹ 4 ثورية رضواني وفاطمة ديك، ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي الجزائر ، 2023/2024 ، ص 9_10

الفرع الثالث: اساليب التفكير الإبداعي

- **العصف الذهني:** هو أسلوب تعليمي وتدريب يشجع بمقتضاه مجموعة من الأفراد بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة المبتكرة بشكل عفوي وتلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلولاً لمشكلة معينة.¹

- **القبعات الست للتفكير:** هي استراتيجيات أو أدوات مقصودة تمكن الفرد من ممارسة ست أنواع من التفكير، وينظر إلى أن قبعات التفكير الست هي عبارة عن نموذج متكامل؛ إذ يتضمن تنمية ست أنواع من التفكير لدى الفرد، عبر الألوان المختلفة والتي ترمز إلى أنواع متباينة من أنواع التفكير، وبالتالي تحقق التفكير المتوازي²

وايضاً تقدم استراتيجيات القبعات الست علم توجيه الشخص إلى التفكير بطريقة معينة، ثم مطالبتة بالتحول إلى طريقة أخرى، وفكرة القبعات الست عبارة عن تقسيم التفكير إلى ستة أنماط اعتبر كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الفرد، وفي وقت قصير جداً، قدرة كبيرة أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العلمية والشخصية، وأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة، كما أنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع³

- **تقنية SCAMPER سكامبر:** عبارة عن قائمة من الطرق أو التعليمات للحصول على أفكار جديدة، هناك بالطبع بعض التداخل في التعليمات على سبيل المثال "التعديل" يكون بشكل عام بحيث يشمل جميع التعليمات الأخرى. لكن النقطة المهمة هي أن الصياغات المميزة التي تتأني من تلك التعليمات قد تلهمنا للتفكير في اتجاهات مختلفة تتمثل إحدى طرق تطبيق SCAMPER في وضع قائمة بالمميزات حول الشيء أو المشكلة التي تعمل عليها، ثم مراجعة تعليمات SCAMPER واحدة تلو الأخرى ومعرفة ما إذا كان هناك أي شيء يمكن تغييره حتى ينتهي بك الأمر بشيء أفضل⁴

¹ بلال كرامش، "دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، الجزائر، السنة الجامعية 2017/2018، ص103.

² بن عرعور، بلال؛ بن زروال، فتيحة؛ بلقيدوم، بلقاسم. (2018). التدريس الفعال باستخدام نظرية قبعات التفكير الست. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج 7، ع 2، ص116

³ نفس التهميش الصفحة 115

⁴ سارة ماضي، دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، السنة الجامعية: 2023/2024، ص 30

- **خريطة العقل:** هي تقنية رسومية تستخدم لإطلاق العنان لقدرة الدماغ على تطوير الإبداع في حل المشكلات. لاستخدام هذه الأداة يتعين على المرء كتابة كلمة رئيسية في منتصف الورقة، ثم حول الكلمة الرئيسية بعض الارتباطات والذكرات المرتبطة بها الخطوة التالية هي كتابة ارتباطات أخرى تلك المذكورة وإنشاء نوع من شجرة أو خريطة، يمكن أن تكون هذه الملاحظات على شكل صور بيانية أو كلمات بسيطة مرسومة أو مكتوبة بألوان¹.
- **التفكير خارج الصندوق:** المقصود بالصندوق هنا هو النمط السلوكي الذي يجعل الإنسان حبيساً له ويحد من رؤيته للفرص والمتع والمشاعر التي تزخر بها الحياة. لذا يحتاج الإنسان للخروج من هذا الحيز والذي يطلق عليه منطقة الراحة واكتشاف العالم المليء بالفرص والتحديات، فهو بمثابة إلقاء نظرة مختلفة على الأشياء من حولنا ليهدي عقل الانسان إلى اكتشاف ذاته وميولاته، ليقرر بعد ذلك المسار الذي يريده فحتى لو قرر عدم اتخاذ أي قرارات سيكون بذلك قد اتخذ قراراً².

الفرع الرابع: أبعاد التفكير الإبداعي

• ثانياً: أبعاد التفكير الإبداعي:

- **الطلاقة:** تعني الطلاقة القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدايل أو المشكلات عند الاستجابة المثير معين مع سرعة وسهولة في توليدها فهي متعلقة بكم الأفكار الناتج وليس بنوعها³ ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:⁴
- الطلاقة اللفظية Word Fluency : وتتمثل بالقدرة على إنتاج أعداد كبيرة من الالفاظ
- الطلاقة الفكرية (المعاني): وهي القدرة على إنتاج عدة أفكار مرتبطة بموقف معين.
- **طلاقة الأشكال :** وهي القدرة على الرسم الهندسي السريع الشكل معين.
- **طلاقة التداعي Associational Fluency :** وتعني القدرة على إنتاج عدد من الألفاظ تتوافر فيها شروط من حيث المعنى.

¹ نفس المرجع ص 35

² نفس المرجع ص 37

³ ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2020 ص 38

⁴ : برهان محمود حمادة، التفكير الإبداعي، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2014، ص31

- **الطلاقة التعبيرية Expression Fluency** : ويعني بها القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة
- **المرونة**: هي القدرة على إنتاج عدد منقوع ومختلف من الأفكار والاستجابات، والتحول من نوع معين من التفكير لآخر. تتمثل هذه القدرة في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز بين الفرد الذي لديه القدرة على تغيير اتجاه تفكيره من زاوية لأخرى، عن الفرد الذي يجمد تفكيره في اتجاه واحد. ومن أشكال المرونة ما يأتي:
- **المرونة التلقائية**: هي قدرة الفرد على أن يعطي تلقائياً عدداً متنوعاً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة، أو مظهر واحد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع أي الإبداع في أكثر من إطار أو شكل، ويسمى هذا النوع منه المرونة التلقائية تحدث في مواقف غير محددة نسبياً
- **المرونة التكيفية** : هي القدرة على الانتقال من فئة لأخرى، وهذا الانتقال يعبر عن مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها مواقف عقلية؛ أي قدرة الفرد على التكيف مع المواقف والانتقال بأفكاره من موقف إلى آخر بكل سهولة.¹
- **الحساسية للمشكلات**: هي قدرة الفرد على أن يكتشف المشكلات والصعوبات والنقص في المعلومات، فهي تمثل الوعي بوجود مشكلة أو حاجة أو عنصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما أنها تتضمن ملاحظة الفرد عدداً كبيراً من المشكلات في المواقف المعروضة، كما أنه يدرك الأخطاء فيتولد عنده الإحساس والشعور بالمشكلة، مما يتطلب ارتفاع الوعي وزيادته
- **الاصالة**: وتعني القدرة على التعبير البعيد، وإنتاج الأفكار البعيدة والماهرة، أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة، أي أنها التميز والتفرد في الفكرة، والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار .²

الفرع الخامس: محددات ومعوقات التفكير الإبداعي

اولاً:محددات التفكير الإبداعي³

¹ رحاب سيد علي أحمد، "كفاءة برنامج باستخدام أساليب المعاملة الوالدية الإيجابية في تحسين التفكير الإبداعي لدى أطفال مرحلة ما قبل المدرسة"، مجلة آفاق بحثية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بني سويف، المجلد 02، العدد 24، يونيو 2025، ص(373_374)

² لطفي قلوب، "أهمية تعليم التفكير الإبداعي واستراتيجياته"، مجلة دفاتر المخبر، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 17، العدد 02، سنة 2022، ص275

³ وسام حسن شيخ العيد، تحليل النشاطات التقييمية في كتاب "لغتنا الجميلة" للصف الرابع الأساسي في ضوء مهارات التفكير الإبداعي ومدى اكتساب الطلبة لها، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص72.

1. **العمليات المعرفية:** تشير إلى القدرات العقلية للفرد مثل التفكير، الفهم، التحليل، التذكر، والقدرة على حل المشكلات، حيث تساعد هذه العمليات على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة.
 2. **العمليات الانفعالية الاجتماعية:** تتمثل في الجوانب النفسية والاجتماعية مثل الثقة بالنفس، الدافعية، والقدرة على التفاعل مع الآخرين، والتي تؤثر في تنمية الإبداع.
 3. **الظروف، أو المناخ الأسري:** يقصد بها البيئة الأسرية التي يعيش فيها الفرد، فالتشجيع والدعم الأسري يساهمان في تنمية التفكير الإبداعي.
 4. **التربية والتعليم الشكلي (الرسمي) وغير الشكلي:** تشمل أساليب التعليم والتوجيه التي يتلقاها الفرد داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، حيث تساعد في تنمية القدرات الإبداعية.
 5. **خصائص المجال النوعي الذي يحدث فيه الابتكار أو الإبداع:** ويقصد بها طبيعة المجال أو النشاط الذي يمارس فيه الفرد الإبداع، حيث تختلف فرص الإبداع من مجال لآخر.
 6. **ثقافة المجتمع، أو الإطار الثقافي الحاضن:** تتمثل في القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي قد تشجع الإبداع أو تحد منه.
 7. **القوى، أو العوامل التاريخية:** تشير إلى الظروف والأحداث التاريخية التي تؤثر في تطور الأفكار والإبداعات عبر الزمن.
- ثانيا: معوقات التفكير الابداعي¹:

1. **المعوقات المادية** والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحواجز مادية إضافية وغيرها؛
2. **القوانين والأنظمة :** التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تميّن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبالأخص الربحية منها؛
3. **مقاومة التغيير :** ويكون ذلك من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة
4. **المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين،** وكذلك بين العاملين أنفسهم
5. **غياب الحوافز والتشجيع من المؤسسة على تحريك الأشياء الجديدة**

¹ خولة فرحي، أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص5.

6. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
7. القيادة الإدارية : المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المؤسسة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك المفاهيم إدارة الإبداع وأسسها، التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في الإبداع

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي

المقاربة التحليلية للعلاقة الوظيفية بين القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي

من خلال استقراء الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (التفكير الإبداعي)، يمكن تحديد طبيعة العلاقة بينهما كعلاقة تأثيرية ذات أبعاد تنظيمية متكاملة، وذلك وفق المحاور التالية:

1. القيادة الإبداعية كمتغير مفسر للبيئة الابتكارية: تؤكد الأبحاث الإدارية أن ممارسات القيادة الإبداعية تمثل المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي المحفز للعمليات الذهنية؛ حيث يساهم النمط القيادي المرن في تقليص العوائق الهيكلية والبيروقراطية التي تحد من قدرة الأفراد على ممارسة التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة كالطلاقة والأصالة.
2. الدور الوسيط للتمكين والاستقلالية: تشير نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال إلى أن العلاقة بين المتغيرين تتجسد بشكل ملموس من خلال منح الصلاحيات وتفويض السلطة؛ إذ يعتبر التمكين الإداري بمثابة الآلية التنظيمية والبيئة الحاضنة التي تسمح للموظف بالانتقال من التفكير النمطي التقليدي إلى التفكير الإبداعي القائم على المرونة، وهو ما يعزز من كفاءة الاستجابة للمشكلات المعقدة والطارئة داخل البيئة الوظيفية (1).
3. الارتباط الإحصائي والتأثيري بين المتغيرين: أثبتت التوجهات البحثية الميدانية الحديثة وجود معامل ارتباط طردي وقوي ذو دلالة إحصائية بين تبني أبعاد القيادة الإبداعية (مثل تشجيع المخاطرة وتبني الأصالة) وبين مستوى التدفق الفكري المتجدد لدى العاملين. وهذا يعني من الناحية الإدارية أن أي زيادة في ممارسات القيادة الإبداعية داخل المنظمة تقابلها زيادة كمية ونوعية في مستوى المخرجات الفكرية الابتكارية للموارد البشرية (2).
4. التكامل الوظيفي لتحقيق الكفاءة التنظيمية: تخلص الدراسات التحليلية إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة "مدخلات ومخرجات" متكاملة؛ فالقيادة الإبداعية توفر الموارد المعرفية والدعم التنظيمي والبيئي اللازم، بينما يمثل التفكير

الإبداعي المورد البشري القابل للتطوير والقادر على تحويل تلك المدخلات إلى حلول إدارية وتقنية متميزة، وهو ما يتطلب بالضرورة وجود ثقافة تنظيمية وقيادية تدعم المبدعين لتحسين الأداء العام للمنظمة (3).

نخلص مما سبق إلى أن هناك علاقة ترابطية وظيفية وثيقة بين القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي؛ حيث يعمل المتغير الأول (القيادة) كشرط تنظيمي ضروري لتنشيط وتوجيه المتغير الثاني (التفكير). فلا يمكن للمنظمة تفعيل القدرات الإبداعية الكامنة لدى مواردها البشرية بمعزل عن تبني نماذج قيادية حديثة تتخلى عن المركزية الصارمة وتدعم الاستقلالية الفكرية، مما يجعل كلاً من المتغيرين ركيزة أساسية متكاملة في استراتيجية التطوير التنظيمي والابتكار المستمر.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي

يهدف هذا المبحث إلى إستعراض و تحليل وأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتغيرات الدراسة، وقد تم تنظيم عرض هذه الدراسات وفق تصنيف البيئة، حيث جرى تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية، مع إعتداد الترتيب الزمني داخل كل تصنيف بدءاً من الأقدم وصولاً إلى الأحدث، مما يسمح بتتبع تطور المعالجة العلمية لموضوع الدراسة، كما يتضمن المبحث تعقياً تحليلياً على هذه الدراسات من خلال إبراز أهم أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول : عرض و مناقشة الدراسات باللغة العربية

سنحاول في هذا المطلب عرض و مناقشة الدراسات السابقة العربية، وتحليل أهم نتائجها واسهاماتها العلمية في ضوء أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة الاولى:

دراسة ل: حاكم أسماء بعنوان تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية _ دراسة حالة على مؤسسة سونلغاز بشار مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية _ جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 09 / العدد: 02 (2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة (الديمقراطية، الديكتاتورية، والحرية) على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار. وسعت الدراسة لتحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع ملموس.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لمراجعة الإطار النظري، والمنهج التحليلي لتفسير النتائج الميدانية. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزع على عينة عشوائية مكونة من موظفي وإطارات المؤسسة، واستُرْجعت منها 30 استبانة صالحة للتحليل. كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لترميز وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد تم الوصول الى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطية، الديكتاتورية، والحرية) موجودة ومطبقة في مؤسسة سونلغاز بشار بدرجات متفاوتة.

2. بينت الدراسة أن القيادة الديمقراطية هي النمط السائد والأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، نظراً لدورها في دعم العمل الجماعي وبناء الثقة.

3. أكدت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين.

نستنتج من هذه الدراسة أن نجاح المؤسسات في تحقيق الابتكار يعتمد بشكل أساسي على نمط القيادة المتبع، حيث يمثل القائد المحفز الرئيسي لتنمية القدرات الإبداعية، مع ضرورة تكييف النمط القيادي بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة بربارة دليلة وحفصي هدى، بعنوان: تطبيق تقنيات التفكير الإبداعي كنهج لتعزيز ريادة الأعمال المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13 العدد 02، ديسمبر سنة 2025

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقنيات التفكير الإبداعي التي تدعم التوجه الريادي داخل منظمات الأعمال، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم النظرية لريادة الأعمال واستراتيجياتها، واستعراض التقنيات التطبيقية للإبداع مثل (العصف

الذهني، طريقة SCAMPER، والقبعات الست للتفكير)، مع إبراز جهود بعض الدول العربية في تعزيز الابتكار من خلال مراكز ريادة الأعمال.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة المتغيرات الرئيسية للدراسة ومعالجة المفاهيم النظرية المرتبطة بريادة الأعمال والابتكار. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الحالات العملية لبعض المبادرات والمراكز العربية المتخصصة في الابتكار وريادة الأعمال لتقييم مدى فاعلية هذه الجهود في دعم المنظمات.

وقد تم الوصول الى النتائج التالية:

1. أوضحت الدراسة أن الدول العربية المختارة (محل الدراسة) تبذل جهوداً ملموسة وكبيرة في تعزيز الابتكار والإبداع لدعم منظمات الأعمال في الوصول إلى الريادة.

2. أظهرت النتائج أهمية التقنيات الإبداعية (مثل SCAMPER والعصف الذهني) كأدوات جوهرية لتطوير الحلول الريادية ومواجهة التحديات التنافسية.

خلصت الدراسة إلى ضرورة وجود تنسيق وتعاون متكامل بين جميع الأطراف الوطنية (المؤسسات الحكومية، مراكز البحث، الجامعات، ومنظمات الأعمال) لضمان نجاح توجه الريادي.

الدراسة الثالثة:

دراسة براء حسين حسن علوان، بعنوان تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين _ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة _ جمهورية العراق، جامعة كربلاء، سنة 2025

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل، والمخاطرة) في تعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، وتطبيق الأفكار)، وذلك في بيئة عمل دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة، للوقوف على مدى مساهمة القادة في دفع الموظفين نحو التميز الإبداعي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لمعالجة البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحراف المعياري، معامل الانحدار، واختبارات (t) و (f) لاختبار الفرضيات.

وقد تم الوصول الى النتائج التالية:

1. أوضحت الدراسة وجود وعي وتطبيق لمفهوم القيادة الإبداعية داخل دار الوارث للطباعة والنشر بدرجة جيدة.
 2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.
 3. بينت الدراسة أن تعزيز قدرات القادة على التحليل والمخاطرة المدروسة يساهم بشكل مباشر في زيادة دافعية الموظفين لتوليد وتطبيق أفكار ابتكارية تخدم أهداف المؤسسة.
- نستنتج من هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية ليست مجرد نمط إداري بل هي محرك أساسي لتوجيه سلوك الأفراد نحو الابتكار، مما يجعلها وسيلة حيوية للمؤسسات الراغبة في تطوير أنشطتها التشغيلية ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل.

الدراسة الرابعة:

دراسة عصمان عثمان، بعنوان: أثر التفكير الإبداعي في الأداء التكيفي للموارد البشرية _دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، خلال سنتي 2024-2025، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحسين الأداء التكيفي للموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إبراز دور التفكير الإبداعي في مساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات والتحديات المهنية المختلفة، والسعي إلى تطوير الأداء الفردي والمؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع الأداء التكيفي ومستوى توفر التفكير الإبداعي داخل المؤسسات محل الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم النموذج المختلط الذي يجمع بين الدراسة الكمية والنوعية، حيث تم الاعتماد على الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. وقد أجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية وهي: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، مؤسسة ENICAB بسكرة، ومؤسسة تكسالج بسكرة، خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2024 و 2025. كما استعان الباحث بالأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للتفكير الإبداعي في الأداء التكميقي للموارد البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة.
 2. بينت النتائج أن تأثير التفكير الإبداعي على أبعاد الأداء التكميقي كان إيجابياً لكنه ضعيف نسبياً في بعض الأبعاد داخل المؤسسات المدروسة.
 3. كشفت الدراسة عن وجود العديد من معوقات الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية، مما يحد من تنمية الأداء التكميقي للعاملين.
 4. أوصت الدراسة بضرورة دعم وتشجيع المبدعين، والعمل على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للأفكار والحلول الذكية، بما يساهم في تعزيز الأداء التكميقي ومواجهة التحديات الإدارية والتكنولوجية والاقتصادية المختلفة.
- نستنتج من هذه الدراسة أن التفكير الإبداعي يعد من العوامل الأساسية التي تساعد الموارد البشرية على التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات في بيئة العمل، كما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دعم السلوك المرن والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المهنية.

الدراسة الخامسة: دراسة كنزة بن غالية، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 01، سنة 2024.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري داخل منظمات الأعمال، من خلال التعرف على مدى مساهمة أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في: الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، والقيادة التشاركية

في دعم وتطوير الإبداع الابتكاري بالمؤسسات الاقتصادية. كما سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والإبداع الابتكاري داخل بيئة العمل التنظيمية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS 26 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط، معامل ألفا كرونباخ، وتحليل التباين الأحادي.

تمثلت دراسة الحالة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف، حيث استهدفت الدراسة الإطارات والكوادر القيادية بهذه المؤسسات، وتم توزيع 140 استبانة، استرجع منها 122 استبانة، منها 113 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين القيادة الإبداعية والإبداع الابتكاري داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
 2. بينت النتائج أن أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في: الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، والقيادة التشاركية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تعزيز الإبداع الابتكاري.
 3. أوضحت الدراسة أن بعد الموارد الإبداعية كان من أكثر الأبعاد تأثيراً في الإبداع الابتكاري مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.
 4. كشفت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لدعم العمل الجماعي، والتحفيز المادي والمعنوي، وتوفير برامج التدريب والتكوين لتنمية الإبداع الابتكاري لدى العاملين.
 5. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تساهم في توفير بيئة تنظيمية محفزة على التفكير الخلاق والعمل التشاركي، مما ينعكس إيجابياً على تطوير الأداء والتميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.
- نستنتج من هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز الإبداع الابتكاري داخل منظمات الأعمال، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة، وتشجيع المشاركة والتفاعل، وتوفير الموارد اللازمة لتنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات تطبيقية تساهم في تحقيق التميز والتنافسية.

الدراسة السادسة:

دراسة سارة زويتي، بعنوان: **علاقة التفكير الإبداعي بالذكاء الثقافي في المؤسسات الاقتصادية**_دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة. ، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 09، العدد 02، سنة 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال إبراز أهمية التفكير الإبداعي في تطوير الأداء المؤسسي، ومعرفة مدى مساهمة الذكاء الثقافي في تحسين قدرة العاملين على التكيف والتفاعل مع البيئات الثقافية المختلفة. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت (34) فقرة موزعة على محورين رئيسيين: التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، واستخدام برنامج SPSS V24 لتحليل البيانات ومعالجة النتائج، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد.

تمثلت دراسة الحالة في عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سكيكدة من القطاعين العام والخاص، سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية. وقد اعتمدت الدراسة على العينة القصدية، حيث تم توزيع (77) استبانة على العاملين في المستويات الإدارية العليا، واسترجاع (53) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (68%).

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أن مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعاً.
2. بينت النتائج أن أبعاد التفكير الإبداعي والمتمثلة في: التفكير النقدي، التفكير المنطقي، والتفكير الجانبي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، حيث احتل التفكير النقدي المرتبة الأولى.
3. كشفت الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي لدى العاملين كان مرتفعاً أيضاً، خاصة في بعد السلوك وبعد المعرفة الثقافية.

4. أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

5. أكدت الدراسة أن امتلاك العاملين لقدرات التفكير الإبداعي يساعدهم على التفاعل والتكيف مع البيئات الثقافية المختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية.

نستنتج من هذه الدراسة أن التفكير الإبداعي والذكاء الثقافي يمثلان عنصرين متكاملين في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم التفكير الإبداعي في توليد الحلول والأفكار الجديدة، بينما يساعد الذكاء الثقافي على تعزيز التكيف والتواصل الفعال داخل بيئات العمل المتنوعة ثقافياً.

الدراسة السابعة:

دراسة عبد الله أحمد نافع، بعنوان **دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين - بالتطبيق على شركة النيل للبترول**، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة النيلين، السودان، سنة 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بشركة النيل للبترول، من خلال دراسة أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمخاطرة) وأثرها على الأداء، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي قد تحد من ممارسة هذا النمط القيادي داخل الشركة، حيث تم تسليط الضوء على ضرورة استثمار الأفكار المبدعة لتحسين الأداء التنظيمي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة آراء عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الشركة محل الدراسة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم ترميز المتغيرات وإدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات البحث قيد الدراسة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1- أوضحت الدراسة أن هناك ممارسة لخصائص القيادة الإبداعية في شركة النيل للبترول من خلال تشجيع تبني الأفكار المبدعة.

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية ورفع كفاءة أداء العاملين بالشركة.

3- بينت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وإتاحة الفرصة للابتكار يساهم في حل المشكلات الإدارية وتطوير العمل.

نستنتج من هذه الدراسة أن ممارسة القيادة الإبداعية تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، فهي أسلوب فعال تستخدمه المؤسسات كوسيلة لتطوير مخرجاتها وتحقيق التميز في بيئة العمل.

الدراسة الثامنة:

دراسة ناصر شداد، بعنوان التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، الجزائر، سنة 2018

هدفت الدراسة إلى إبراز وتحليل العلاقة بين التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمختلف جوانبه (المالي، التسويقي، والإنتاجي)، وذلك بالتطبيق على المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت، حيث سعى الباحث لتشخيص واقع الممارسات الإبداعية ومدى مساهمتها في رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لوصف متغيرات الدراسة وتحليل البيانات الميدانية، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من إطارات وموظفي المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المقابلات الشخصية والوثائق الرسمية، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل نتائج البحث قيد الدراسة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1- أوضحت الدراسة وجود مستوى مقبول من الوعي بأهمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة، مع تفاوت في تطبيق أبعاده المختلفة.

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني قدرات التفكير الإبداعي وتحسين مستويات الأداء الشامل للمؤسسة.

3- بينت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري المبدع وتوفير البيئة التنظيمية المحفزة يساهم بشكل مباشر في تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

نستنتج من هذه الدراسة أن التفكير الإبداعي يمثل المحرك الأساسي لتطوير الأداء في المؤسسات الاقتصادية، فهو أسلوب فعال تستعمله الإدارة كوسيلة للارتقاء بجودة المخرجات وضمان الاستدامة والتميز في السوق.

الدراسة التاسعة:

دراسة خولة فرحي، بعنوان: **أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي** - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير والتطوير، والقدرة على تحفيز المرؤوسين) في التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم السعي لتحديد مدى مساهمة النمط القيادي في توفير المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة وتطوير الأداء التنظيمي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة واختبار العلاقات بينها، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت (30) فرداً من المسيرين في المؤسسات محل الدراسة، وتم ترميز المتغيرات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات البحث قيد الدراسة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- 1- أوضحت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بأبعاد القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي داخل المؤسسات المبحوثة.
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الإدارية وبين تعزيز مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين.
- 3- بينت الدراسة أن القدرة على التحفيز والقدرة على حل المشكلات من أكثر الأبعاد القيادية مساهمة في تحفيز المرؤوسين على تقديم حلول إبداعية وتطوير العمل.

نستنتج من هذه الدراسة أن القيادة الإدارية الفعالة هي المحرك الأساسي لعملية التفكير الإبداعي، فهي أسلوب فعال تستخدمه المؤسسات كوسيلة لضمان التجديد المستمر ومواجهة التحديات بأساليب غير تقليدية.

الدراسة العاشرة:

دراسة أحمد محمد آدم، بعنوان القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، من خلال تحليل أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمخاطرة) وأثرها على محاور الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى تشخيص واقع الممارسات القيادية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى في بيئة عمل متغيرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركة المبحوثة، وتم ترميز المتغيرات ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات البحث قيد الدراسة.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- 1- أوضحت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام بمبادئ القيادة الإبداعية داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، مما ينعكس على كفاءة العمليات الإدارية.
 - 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
 - 3- بينت الدراسة أن تشجيع القادة للمرؤوسين على طرح الأفكار الجديدة واتخاذ المخاطر المحسوبة يساهم بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير الخدمات المقدمة.
- نستنتج من هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية تعد ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، فهي أسلوب فعال تستخدمه الإدارات الحديثة كوسيلة لضمان النمو المستدام والتميز التنافسي في تقديم الخدمات.

المطلب الثاني: عرض و مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية

سنحاول في هذا المطلب عرض و مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية، وتحليل أهم نتائجها وإسهاماتها العلمية في ضوء أهداف الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى:

Study by Lea–Therese Strobel, Maria Strobel, Isabell M. Welpé & M. Audrey Korsgaard, titled: (The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation), [Research Article published in a peer-reviewed journal] Creativity Research Journal, Vol. 37, No. 03, 2025

دراسة بعنوان: دور مظاهر القيادة الإبداعية في الإبداع والابتكار

هدفت الدراسة إلى استكشاف وفهم كيفية تأثير مظاهر القيادة الإبداعية المختلفة على مستويات الإبداع والابتكار داخل المنظمات، من خلال التمييز بين القادة الذين يسهلون إبداع الآخرين (القيادة للإبداع) والقادة الذين يقدمون أفكاراً إبداعية بأنفسهم (القيادة كإبداع)، حيث سعى الباحثون لتحديد أي من هذه المظاهر أكثر فعالية في تعزيز السلوك الابتكاري وتطوير مخرجات العمل في البيئات التنظيمية المعقدة.

اعتمد الباحثون على منهجية تحليلية كمية متقدمة (دراستين ميدانيتين)، حيث تم جمع البيانات من عينات شملت موظفين وقادة في قطاعات متنوعة، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم ترميز المتغيرات وتحليلها باستخدام النمذجة الهيكلية وتقنيات التحليل الإحصائي المتقدمة (Multilevel Analysis) لاختبار فرضيات البحث والوصول إلى فهم أعمق للعلاقات التفاعلية بين المتغيرات.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

1- أوضحت الدراسة أن مظاهر القيادة الإبداعية تلعب أدواراً متكاملة ولكن متميزة في التأثير على الأداء الابتكاري للمرؤوسين.

2- أظهرت النتائج أن القادة الذين يركزون على دعم وتسهيل العملية الإبداعية للموظفين (القيادة للإبداع) يحققون نتائج ابتكارية مستدامة مقارنة بالقادة الذين ينفردون بتقديم الأفكار.

3- بينت الدراسة وجود علاقة تأثير قوية بين المناخ التنظيمي الذي يوفره القائد الإبداعي وزيادة دافعية العاملين للمشاركة في حل المشكلات بطرق غير تقليدية.

نستنتج من هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية بمختلف تجلياتها هي المحرك الجوهرى للابتكار المؤسسي، فهي أسلوب فعال تستخدمه المنظمات الحديثة كوسيلة لتوجيه الطاقات البشرية نحو التميز وتحقيق استجابة سريعة لمتطلبات التغيير في سوق العمل.

الدراسة الثانية:

Study by Jeremiah Bodi Rabo & Veronica Del Pino Diaz Pulido, titled: (The Role of Leadership Styles in Fostering Employee Creativity to Enhance Innovation: A Comprehensive Study of Tech Startups in Sweden), Master Thesis in Leadership and Organisation for Sustainability Malmö University, Sweden, 2025

دراسة بعنوان: دور أنماط القيادة في تعزيز إبداع الموظفين لتحسين الابتكار

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في تعزيز إبداع الموظفين لتحسين الابتكار داخل بيئات الشركات الناشئة التقنية في السويد، مع التركيز على تطبيق نظريات القيادة التحويلية والقيادة الانتقالية مدعومة بسيكولوجية الاستدامة (PoS)، حيث سعت الدراسة لفهم كيف تساهم ممارسات القيادة في خلق بيئة محفزة للأفكار الجديدة وضمان استمراريتها خلال مراحل نمو الشركة.

اعتمد الباحثان على المنهج النوعي (Qualitative Research) لجمع وتحليل البيانات، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة من القادة والموظفين في الشركات الناشئة التقنية السويدية، تم استخدام أسلوب التحليل الموضوعي لتفسير الآراء والخبرات المستخلصة من المقابلات، والربط بين الممارسات القيادية والنظريات الإدارية المعتمدة في الدراسة للوصول إلى النتائج قيد البحث.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- 1- أوضحت الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية مثل وضع الرؤية، التحفيز الفكري، والتمكين، تساهم في خلق بيئة آمنة نفسياً تدعم الإبداع والابتكار.
 - 2- أظهرت النتائج أن القيادة الانتقالية تكمل العمل القيادي من خلال صياغة هياكل تكيفية وتوجيه الفرق خلال التغييرات النظامية، خاصة في فترات النمو التنظيمي السريع.
 - 3- بينت الدراسة أهمية الاستقلالية، واتخاذ القرار اللامركزي، والثقافة التنظيمية السويدية التي تدعم التوازن بين العمل والحياة في الحفاظ على تدفق الأفكار الإبداعية وتجنب الاحتراق الوظيفي.
- نستنتج من هذه الدراسة أن المزيج بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية المرنة يمثل حجر الزاوية للابتكار في الشركات التقنية، فهي أسلوب فعال تستخدمه الشركات الناشئة كوسيلة لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استدامتها في سوق دائم التغير.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

في هذا المطلب، سنسلط الضوء على التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، مع كيفية بيان منها في دراستنا.

الفرع الأول: أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

جدول 1: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أداة تحليل المعلومات	الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة
أداة جمع البيانات	وتم ذلك بالاعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية واغلب الدراسات السابقة
المنهج المستعمل	حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه الشبه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلا ألا تخلو من أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، من حيث الزمن، المكان، العينة، نوع القطاع وأبعاد متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف كالتالي:

جدول 2: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسة الحالية في شركة سونلغاز الدولية توقرت سنة 2026/2025	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت السنوات التالية: (2025/2024/2022/2021/2020/2016/)
من حيث العينة	تضمنت عينة الدراسة 70 عاملا في شركة محل الدراسة	اختلفت احجام عينات وتراوحت بين 30 الى 113 شخص باختلاف مكان الدراسة
من حيث متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة متغيرين هما المتغير المستقل القيادة الابداعية والمتغير التابع التفكير الابداعي	تناولت الدراسة متغيرات مختلفة مستعملة للمتغيرات الوسيطة مثل (التحفيز الفكري , المناخ التنظيمي , الاداء الاستراتيجي ..)
من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل القيادة الإبداعية المتمثلة في (التمكين والاستقلالية ، توفير الموارد والدعم المادي ، القيادة التشاركية والتعاون ، التحفيز الفكري) وتشمل أبعاد في المتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي هما (الطلاقة ، المرونة ، الاصاله ، الحساسية للمشكلات)	تناولت أبعاد مختلفة لكلا من المتغير المستقل والمتغير التابع
من حيث القطاع المستهدف	أجريت الدراسة في القطاع العام	أجريت الدراسة في القطاع العام والخاص

المصدر: من إعداد من الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- ✓ بناء إطار النظري الحالي، حيث وفرت أساساً مرجعياً قوياً .
- ✓ تحديد الفجوات البحثية، مما ساعد على تقديم جديد في المجال .
- ✓ اختيار الطريقة الصحيحة من حيث جمع الأدوات لتحليل البيانات تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
- ✓ .ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ✓ ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ✓ .ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ .المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- ✓ .الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

الفرع الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت مفهومي القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي بشكل مفصل، ودراسة دور ممارسة القيادة الإبداعية في تحفيز التفكير الإبداعي بمختلف أبعاده كالأصالة، المرونة والطلاقة؛ كذلك من الجانب التطبيقي فقد نُفذت الدراسة الحالية في بيئة خاصة تمثلت في شركة وطنية استراتيجية كبرى هي شركة سونلغاز الدولية بولاية تفرت) ذات الطبيعة الجغرافية والتنظيمية الخاصة ويميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ التركيب الشامل لأبعاد المتغيرين: جمعت الدراسة بين أبعاد تفصيلية متعددة لكلا المتغيرين في نموذج تحليلي واحد، وهو تركيب يندر ملامسته مجتمعاً في غالبية الدراسات السابقة التي كانت تكتفي بمعالجة بُعد أو بُعدين فقط من كل متغير.
- ✓ البيئة القطاعية والجغرافية للدراسة: اختيار مؤسسة سونلغاز الدولية في ولاية تفرت يمنح البحث خصوصية لتفسير واقع الإبداع القيادي في قطاع الطاقة الحيوي بالجزائر ومنطقة صحراوية نائية، بينما تركزت معظم الدراسات السابقة في المدن الكبرى أو قطاعات خدمية أخرى.

- ✓ الاعتماد على المنهج المتكامل: تم تبني المنهج المتكامل (الكمي والنوعي) من خلال استخدام أداة الاستبيان والمقابلة معاً كأداتين رئيسيتين، في حين اعتمدت جل الدراسات السابقة على الاستبيان فقط، مما أتاح فهماً أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.

- ✓ حدثت الإطارات الزمنية: نُجِزَت الدراسة في العام الجامعي 2025/2026، مما يجعلها من أحدث الدراسات الميدانية في مجالها، ويوفر أرضية علمية لمقارنة نتائجها مع الأدبيات السابقة الممتدة بين سنوات 2016 و 2025.
- ✓ الارتفاع الاستثنائي لمعامل ثبات الأداة: أظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS\ V.26) ثباتاً عالياً جداً للأداة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.971) لكامل الاستبيان، وهي نسبة دقة وتجانس تفوق ما سُجل في الدراسات المرجعية السابقة.
- ✓ التوسع في قياس الفروق الديموغرافية والوظيفية: تم اختبار خمسة متغيرات ديموغرافية ووظيفية مجتمعة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة) لمعرفة مدى تجانس الرأي المؤسسي، بينما اكتفت دراسات سابقة باختبار متغيرين فقط مثل الجنس أو الخبرة.
- ✓ التباين والأصالة في تحديد البعد الأكثر تأثيراً: أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد "التمكين والاستقلالية" هو الأكثر تأثيراً في تحفيز التفكير الإبداعي، وهو ما اختلف مع دراسات سابقة كدراسة (بن غالية 2024) التي أشارت إلى أن "الموارد الإبداعية" هي الأكثر تأثيراً، مما يؤكد خصوصية البيئة التنظيمية الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولت الدراسة في هذا الفصل الإحاطة بالجانب النظري للموضوع والإلمام بجوانب متغيرات الدراسة؛ حيث تم التطرق لمتغير القيادة الإبداعية من حيث مفهومها، أهميتها، وأبرز أبعادها وممارساتها، ومتغير التفكير الإبداعي من خلال استعراض مفهومه، أبعاده، ومراحله، مع تبيان طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي.

كما تم التطرق إلى الأدبيات التطبيقية للموضوع والمتمثلة في الدراسات السابقة المتعلقة بكل المتغيرين سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث جرى تحليلها والتعقيب عليها ثم مقارنتها بالدراسة الحالية وتحديد مجالات الاستفادة منها؛ وحيث توصلنا نظرياً إلى أن هناك علاقة وثيقة بين المتغيرين، استوجب الأمر الانتقال لاختبارها ميدانياً وإحصائياً من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز الدولية بتقرت في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لممارسات

القيادة الإبداعية ودورها في تحفيز

التفكير الإبداعي بمؤسسة سونلغاز

الدولية – تقرت

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الدولية – تقرت. حيث سيتم عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة، وتحليل البيانات الإحصائية، واختبار فرضيات الدراسة، بهدف التعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة الإبداعية في تحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة:

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة **مؤسسة سونلغاز الدولية** تقوت.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

- **لمحة عن مؤسسة محل الدراسة: شركة سونلغاز**
- تاريخ سونلغاز
- جوان 1947، في ذلك الوقت كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر وهي: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF في الوسط وفي الغرب، وشركة بوروبوني Bourbonnais في الشرق وكذا مصنع ليفي Lévy في قسنطينة، وبعدها تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.
- 1962، عند الاستقلال كان على الجزائر أن تواجه الذهاب الجماعي للعمال الفرنسيين في EGA، وهذا كان ببذل مجهود معتبر لكي يتمكن العمال الجزائريين من تولي تسيير الشركة.
- أما الفترة الممتدة بين 1962 و1969، فهي تعتبر بمثابة مرحلة انتقالية، وتمثلت الأعمال الأكثر استعجالا في إعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات.
- 1969، تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 59-69، المؤرخ في 28 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969، المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر" وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز".
- 1983، في هذه السنة عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى أدت إلى ميلاد ستة مؤسسات أشغال وهي كالاتي:
- AMC : صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- ETTERKIB : التركيب الصناعي.
- INERGA : أعمال الهندسة المدنية.
- KAHRAKIB : إقامة المنشآت وتركيب التجهيزات الكهربائية.

- KAHDIF : للكهربة الريفية.
- KANAGAZ : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
-
- 1991، عرفت سونلغاز تغير في طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.
- 1995، صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، وهذا ليؤكد على الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، كما وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة، ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي، كما أنها تحمل صفة التاجر في تعاملاتها.
- 2002، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في 01 جوان 2002 تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها.
- 2004، عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي، حيث بدأت هذه العملية في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث "مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز، قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات، ويتعلق الأمر بكل من:
- - الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.
- - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.
- 2006، تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، وهي:
- - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للجزائر SPA.
- - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط SPC.
- - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق SPE.
- - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب SPO.
- 2007 تم ترقية معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG إلى فرع.
- بالإضافة إلى إنشاء عدة فروع أخرى، وبهذا أصبحت سونلغاز مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة.
- هدف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
- تهدف سونلغاز إلى ما يأتي:
- - إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- - نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

- - دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- - تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمهدف الشركة، لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.

مجتمع الدراسة: هو مجموع عمال مؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت

عينة الدراسة: ثم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع. حيث بلغ حجم العينة 70 تم توزيع عليها استبيان وتم استرجاع 70

حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول: (1-2) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المستردة الصالحة
المجموع	70	70	0	70
النسبة المئوية	100%	%100	%0	%100

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإبداعية.
- المتغير التابع: يتمثل في التفكير الإبداعي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان الموزع والوسائل الإحصائية.

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين هما:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: ويشمل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وهي: (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة).

2- المحور الثاني: أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية): ويتكون هذا المحور من (25) عبارة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)،

3- المحور الثالث: أبعاد المتغير التابع (السلوك الابتكاري): ويتكون هذا المحور من (19) عبارة مصممة كذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)،

الجدول رقم (2-2) العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):

البعد	رقم العبارة
البعد 1 (التمكين والاستقلالية)	5-4-3-2-1
البعد 2 (الدعم المعنوي)	5-4-3-2-1
البعد 3 (التحفيز الفكري وحل المشكلات)	5-4-3-2-1
البعد 4 (القيادة التشاركية والتعاون)	5-4-3-2-1
البعد 5 (توفير الموارد والدعم المادي)	5-4-3-2-1

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الجدول رقم (3-2) العبارات التي تقيس المتغير التابع (التفكير الابداعي)

البعد	رقم العبارة
البعد 1 (الطلاقة)	5-4-3-2-1
البعد 2 (المرونة)	5-4-3-2-1

5-4-3-2-1	البعد 3 (القدرة على الأصالة)
4-3-2-1	البعد 4 (الحساسية للمشكلات)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لتحليل النتائج ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من أجل تفرغ وترميز الاجابات، ولتحليل الاحصائي للبيانات، بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية،
- معامل الارتباط (سبيرمان) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.
- المربعات الصغرى (الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع).

من أجل تحليل الاستبيان ثم وضع مقاييس للإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-4) درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

لتحديد مستويات الإجابة وتفسير المتوسطات الحسابية الناتجة عن المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الموزع على خمس مستويات. ولتحديد طول الفئة، تم طرح أدنى قيمة في المقياس من أعلى قيمة ($5 - 1 = 4$) ثم قسمة الناتج على عدد مستويات المقياس (5)، مما أعطى طولاً للفئة قدره (0.80) وبناءً عليه، تم تصنيف النتائج إلى خمس

مستويات تبدأ من (منخفض جداً) للمتوسطات التي تقل عن 1.80، وصولاً إلى (مرتفع جداً) للمتوسطات التي تتجاوز 4.20، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول رقم (2-5) طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي (Scale likert)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له	التفسير (درجة الموافقة)
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	منخفض	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	متوسط	محايد
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع	موافق
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين

تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المحكمين في المنهجية وأساليب الإحصاء، وبعد إطلاع الأساتذة على الأداة تم تعديل بعض الفقرات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، بناءً على الملاحظات المقدمة تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للاستبانة.

أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-6) الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة الإبداعية الدرجة الكلية لمحورها

رقم العبارة	نص الفقرة (العبارة)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
01	يترك لنا رئيسنا المباشر حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل دائم	0.798**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
02	يفوضني رئيسي المباشر بصلاحيات كافية	0.737**	0.000	دالة عند مستوى 0.01

0.01			لإنجاز مهماتي.	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.635**	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء عملي دون متابعة مستمرة.	03
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.724**	أشعر بأن لدي استقلالية في تحديد طريقة أداء مهماتي الوظيفية.	04
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.725**	يشجعني رئيسي على أخذ المبادرة واقتراح طرق جديدة للعمل.	05
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.676**	أشعر بالأمان عندما أعبر عن رأي مخالف لرأي رئيسي.	06
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.676**	يتقبل رئيسي المباشر أخطائي أثناء تجربة أفكار جديدة.	07
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.826**	يُظهر رئيسي المباشر تقديره لجهودي المبذولة في العمل.	08
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.743**	يشجعني رئيسي على التحدث عن أفكارتي دون خوف من الانتقاد السلبي.	09
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.732**	يوفر لي رئيسي الدعم المعنوي عند مواجهتي للصعوبات في العمل.	10
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.681**	يطرح رئيسي المباشر مشكلات معقدة تحفز تفكيري وإبداعي.	11
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.805**	يشجعني رئيسي على التفكير بطرق جديدة وتطوير أساليب جديدة.	12
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.768**	يحفزني رئيسي على التساؤل عن الطرق التقليدية والبحث عن بدائل أفضل.	13
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.760**	يقدم لي رئيسي وجهات نظر جديدة تغير طريقة تفكيري في العمل.	14
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.676**	يشجعني رئيسي على خوض تحديات جديدة تتطلب تفكيراً إبداعياً.	15
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.812**	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على عملي أحياناً.	16
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.760**	يشجع رئيسي العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق.	17
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.783**	يحتني رئيسي على تبادل المعرفة والخبرات مع زملائي في العمل.	18
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.734**	يستمتع رئيسي لأفكار ومقترحات جميع الموظفين دون تمييز.	19
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.779**	يناقش رئيسي القضايا المهمة مع الفريق قبل اتخاذ القرار النهائي للعمل.	20
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.764**	يوفر في رئيسي المباشر الوقت الكافي لتطوير أفكارتي الجديدة.	21
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.734**	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	22
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.703**	توفر المؤسسة التكنولوجيا والوسائل الحديثة التي تساعد على الإبداع.	23
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.668**	تدعم المؤسسة مشاركتي في دورات تدريبية.	24

0.01			لتطوير مهاراتي الإبداعية.	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	0.590**	توفر المؤسسة مصادر المعلومات والمراجع اللازمة لتطوير أفكار.	25

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لمخرجات (Spss)

يتبين من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول الممثل لنتائج الاتساق الداخلي، أن قيم معاملات ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) لكل عبارة من العبارات الخمسة والعشرين بالدرجة الكلية للمحور قد تراوحت قيمها الإيجابية ما بين الحد الأدنى المقدّر بـ (0.590) للعبارة رقم خمسة وعشرين، والحد الأقصى المقدّر بـ (0.826) للعبارة رقم ثمانية.

وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة الاحتمالية اللفظية (Sig. bilatérale) كانت مساوية لـ (0.000) وهي قيمة أقل تماماً من مستوى الدلالة المعتمد علمياً ($\alpha \leq 0.01$)، فإن هذا يؤكد بالدليل الإحصائي القاطع أن جميع العبارات دالة إحصائياً وتمتّع باتساق داخلي متين وقوة تجانس بالغة الارتفاع. هذا يمنح الأداة الصلاحية التامة والصدق والموثوقية القياسية للاعتماد عليها في بقية فصول التحليل الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة الميدانية بأمان علمي.

ثانياً: الاتساق الداخلي لفقرات محور السلوك الابتكاري مع الدرجة الكلية لمحورها

الجدول رقم (2-7) الاتساق الداخلي لفقرات محور التفكير الابداعي مع الدرجة الكلية لمحورها

رقم العبارة	نص الفقرة (العبارة)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
01	أستطيع توليد العديد من الأفكار لحل المشكلة الواحدة.	0.734**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
02	أقدم أكثر من فكرة أو اقتراح خلال فترة زمنية قصيرة.	0.743**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
03	لدي قدرة على إنتاج أفكار متعددة بسرعة عند مواجهة تحدٍ جديد.	0.834**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
04	أستطيع التفكير في عدد كبير من الحلول البديلة للمشكلة الواحدة.	0.764**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
05	تتميز أفكارتي بالتنوع والكثرة عند مناقشة موضوع معين.	0.786**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
06	أستطيع النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومتعددة.	0.775\$	0.000	دالة عند مستوى 0.01
07	أغير اتجاه تفكيري بسهولة عندما لا تنجح الطريقة الأولى.	0.725**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
08	أستخدم أساليب متنوعة ومختلفة لحل المشكلات التي أواجهها.	0.789**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
09	أستطيع ربط الأفكار من مجالات مختلفة لتوليد حلول جديدة.	0.751**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
10	البحث دائماً عن بدائل متعددة في كل فكرة.	0.686\$	0.000	دالة عند مستوى 0.01

11	أقدم أفكاراً جديدة وغير مألوفة في مجال عملي.	0.796**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
12	تتميز أفكاره بأنها غير تقليدية ومختلفة عن أفكار الآخرين.	0.746**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
13	أستطيع اقتراح حلول فريدة للمشكلات لم يسبق أن طرحها أحد.	0.780**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
14	أتميز بقدرتي على الإتيان بأفكار مبتكرة غير مألوفة (خارج الصندوق).	0.748**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
15	تعكس أفكاره طريقة تفكيره الخاصة والتميزة عن الآخرين.	0.747**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
16	أكتشف المشكلات في العمل قبل أن تتفاقم وتصبح خطيرة.	0.719**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
17	ألاحظ التفاصيل الصغيرة التي قد تشير إلى وجود مشكلة محتملة.	0.824**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
18	أمتلك حساسية عالية تجاه العيوب في أساليب العمل الحالية.	0.722**	0.000	دالة عند مستوى 0.01
19	أشعر بالمشكلات قبل حدوثها في العمل.	0.642**	0.000	دالة عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لمخرجات (Spss)

يتبين من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول المخصص لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (التفكير الإبداعي)، أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) للفقرات التاسع عشر بالدرجة الكلية للمحور جاءت قيمها موجبة وقوية، حيث تراوحت بين الحد الأدنى البالغ (0.642) للعبارة رقم 19، والحد الأقصى البالغ (0.834) للعبارة رقم 03.

وحيث أن قيم مستوى الدلالة الاحتمالية (Sig. bilatérale) مساوية لـ (0.000) لجميع الفقرات دون استثناء، وهي قيمة أقل تماماً من مستوى المعنوية الإحصائي المعتمد ($\alpha \leq 0.01$)، فإن هذا يشير بالدليل القياسي القاطع إلى أن جميع العبارات دالة إحصائياً وتتمتع باتساق داخلي ممتاز وتجانس وثيق وبنية مترابطة مع المتغير الكلي الذي تنتمي إليه، مما يؤكد صدق أداة الدراسة وصلاحيته الكاملة للتطبيق والتحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات".

الفرع الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث تم استخدام في ذلك معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث يستخدم هذا لقياس الثبات، وهو الحصول على نفس النتائج عندما يطبق الاستبيان في المرة الثانية، أي أن يعطي النتائج والجدول الموالي يبين فيما إذا كان الثبات محقق أم لا في محاور الدراسة:

الجدول رقم (2-8) نتائج اختبار الفاكرومباخ للمحاور الدراسة

المحور المدروس	عدد العبارات (Nombre d'éléments)	قيمة معامل ألفا كرونباخ (a))	مستوى الثبات
المحور الأول: ممارسات القيادة الإبداعية	25	0.967	ممتاز ومرتفع جداً
المحور الثاني: التفكير الإبداعي	19	0.951	ممتاز ومرتفع جداً
إجمالي أداة الدراسة (الاستبيان ككل)	44	0.971	ممتاز ومرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثان تبعاً لمخرجات Spss

وحيث أن جميع هذه القيم المستخرجة تتجاوز وبكثير الحد الأدنى المقبول أكاديمياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية والمحدد بـ (0.70)، فإن هذه النتيجة تعد دليلاً قياسياً قاطعاً على الاستقرار الفائق لأداة الدراسة وتماسكها البنوي الداخلي ككل. وتضمن هذه النتائج للباحث الحصول على نفس الإجابات والبيانات المستقرة في حال أعيد تطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز الدولية - تفرقت في ظل ظروف مماثلة، مما يؤكد الصلاحية العلمية والأمان الإحصائي التام للانتقال إلى مرحلة التحليل الوصفي وعرض المتوسطات الحسابية واختبار فرضيات الدراسة الاستدلالية".

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سنتناول في هذا المبحث خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، وسنستخدم لهذا الغرض التكرارات والنسب المئوية، لتحليل فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدة حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

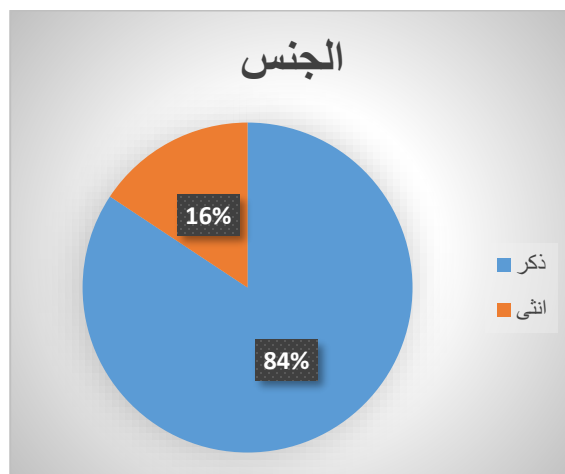
الجدول رقم (2-9) التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	التكرار (Fréquence))	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
ذكور	59	%84.3	%84.3
إناث	11	%15.7	%100.0

الإجمالي	70	%100.0	—
----------	----	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن عينة الدراسة المكونة من 70 موظفاً بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت، قد توزعت بشكل متباين بين الجنسين؛ حيث بلغت تكرارات الذكور 59 فرداً بنسبة مئوية قدرها (84.3%)، في حين بلغت تكرارات الإناث 11 فرداً ونسبة مئوية تقدر بـ (15.7%).

ويشير هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة الذكور مقارنة بالإناث إلى طبيعة الهيكل البشري والنشاط التنظيمي السائد داخل المؤسسة محل الدراسة؛ حيث يتطلب قطاع إنتاج وتوزيع الطاقة مجهودات بدنية وتدخلات ميدانية مستمرة بالإضافة إلى نظام المناوبات التقنية، وهو ما يتلاءم مع فئة الذكور بشكل أكبر.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

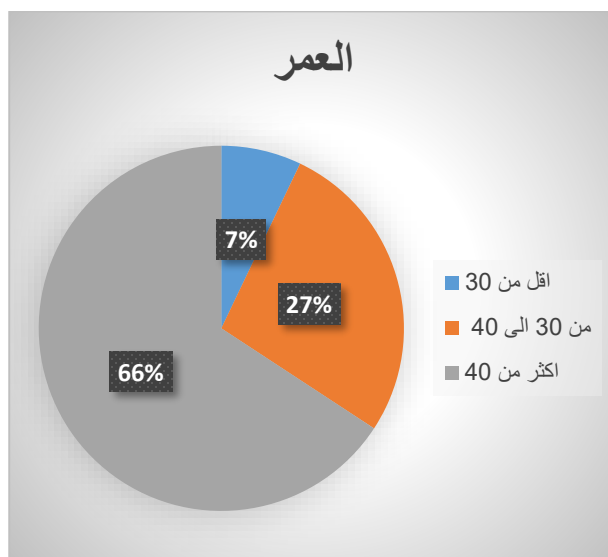
الجدول رقم (2-10) التوزيع التكراري للعينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار (Fréquence)	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
أقل من 30 سنة	5	%7.1	%7.1
من 30 إلى 40 سنة	19	%27.1	%34.3

أكثر من 40 سنة	46	%65.7	%100.0
الإجمالي	70	%100.0	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن فئة أكثر من 40 سنة هي الأعلى تكراراً في العينة بواقع 46 فرداً ونسبة (65.7%)، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بتكرار 19 فرداً ونسبة (27.1%)، في حين جاءت الفئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بـ 5 أفراد ونسبة (7.1%).

وتشير هذه النتائج إلى تميز المؤسسة بنسيج بشري يتمتع بالنضج والخبرة التراكمية الطويلة في قطاع الطاقة. ويضفي هذا التوزيع العمري عمقاً وموضوعية على الدراسة، كون الإجابات تعكس وجهات نظر فئة ذات نضج وظيفي ومعرفي عالٍ، وهي الأكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة الإبداعية ومدى تحفيزها لمهارات التفكير الإبداعي لديهم.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

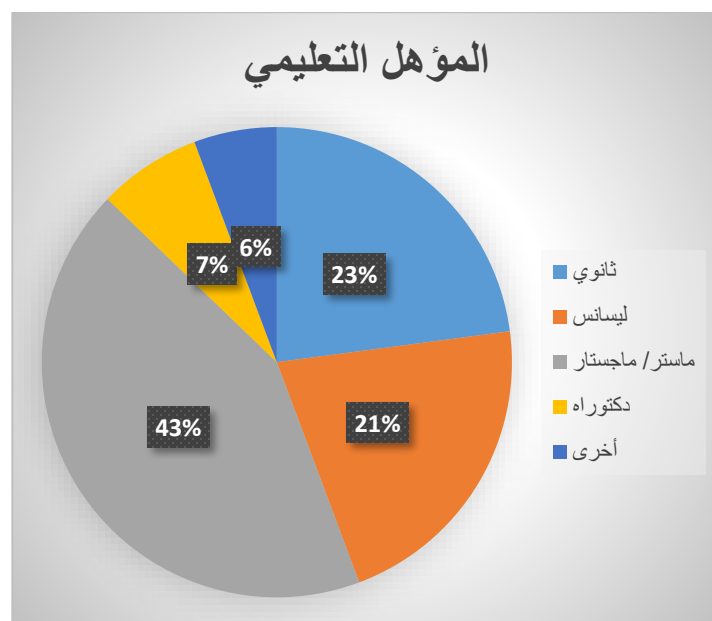
الجدول رقم (2-11) التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار (Fréquence))	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
ثانوي	16	%22.9	%22.9
ليسانس	15	%21.4	%44.3

30	42.9%	87.1%	ماجستير / ماجستير
5	7.1%	94.3%	دكتوراه
4	5.7%	100.0%	أخرى
70	100.0%	—	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن فئة الحاملين لشهادة ماجستير/ماجستير هي الأعلى تكراراً في العينة بواقع 30 فرداً ونسبة (42.9%)، تليها فئة المستوى الثانوي بـ 16 فرداً ونسبة (22.9%)، ثم فئة شهادة الليسانس بـ 15 فرداً ونسبة (21.4%)، في حين سجلت فئة حاملي شهادة الدكتوراه 5 أفراد بنسبة (7.1%)، وفئة مستويات أخرى 4 أفراد بنسبة (5.7%).

وتشير هذه النتائج إلى تميز المؤسسة بامتلاكها قاعدة بشرية ذات تأهيل علمي وأكاديمي عالٍ (حيث يفوق مجموع حاملي الشهادات الجامعية نسبة 71%)، مما يدل على اهتمام قطاع الطاقة باستقطاب الكفاءات التعليمية وتطويرها وظيفياً.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

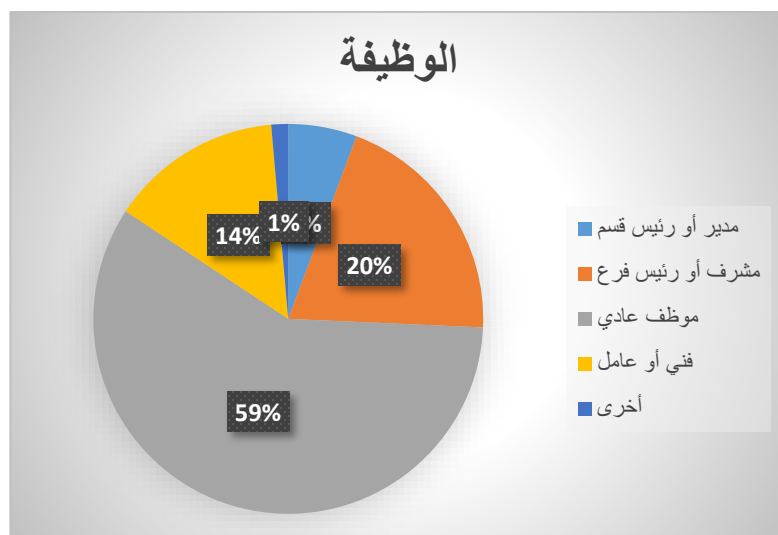
الجدول رقم (2-12) التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الوظيفة

المنصب الوظيفي	التكرار (Fréquence)	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
----------------	---------------------	--------------------	----------------------

مدير أو رئيس قسم	4	%5.7	%5.7
مشرف أو رئيس فرع	14	%20.0	%25.7
موظف عادي	41	%58.6	%84.3
فني أو عامل	10	%14.3	%98.6
أخرى	1	%1.4	%100.0
الإجمالي	70	%100.0	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن فئة **موظف عادي** هي الأكثر تكراراً في العينة بواقع 41 فرداً ونسبة (58.6%)، تليها فئة **مشرف أو رئيس فرع** بـ 14 فرداً ونسبة (20.0%)، ثم فئة **فني أو عامل** بـ 10 أفراد ونسبة (14.3%)، في حين سجلت فئة **مدير أو رئيس قسم** 4 أفراد بنسبة (5.7%)، وفئة **مناصب أخرى** فرداً واحداً بنسبة (1.4%).

وتشير هذه النتائج إلى التدرج الهرمي التنظيمي المنطقي داخل المؤسسة محل الدراسة؛ حيث تمثل الفئات التنفيذية والتشغيلية (الموظفون العاديون والفنيون) الكتلة الأكبر من الموارد البشرية، تليها الفئات الإشرافية والقيادية المنوط بها توجيه فرق العمل

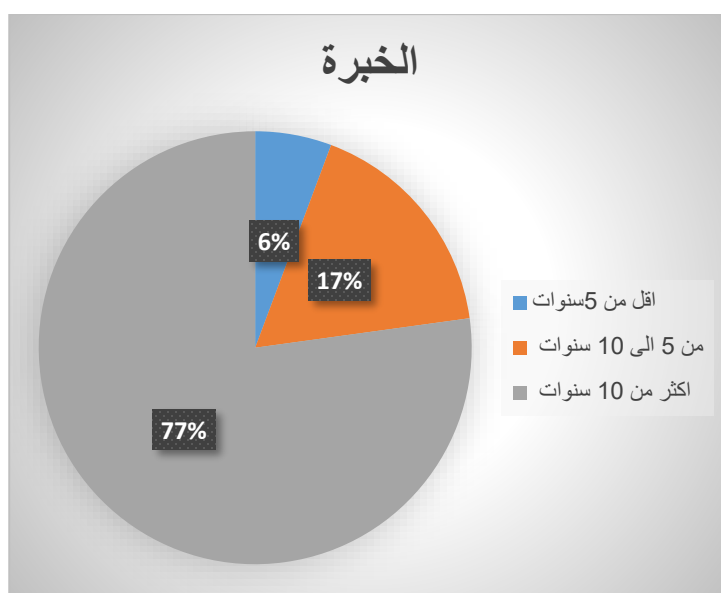
خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (2-13) التوزيع التكراري للعينة حسب متغير الخبرة

الخبرة العملية	التكرار ((Fréquence))	النسبة المئوية (%)	النسبة المتراكمة (%)
أقل من 5 سنوات	4	5.7%	5.7%
من 5 إلى 10 سنوات	12	17.1%	22.9%
أكثر من 10 سنوات	54	77.1%	100.0%
الإجمالي	70	100.0%	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن فئة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هي الأعلى تكراراً وبأغلبية ساحقة في العينة بواقع 54 فرداً ونسبة (77.1%)، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 12 فرداً ونسبة (17.1%)، في حين جاءت فئة الخبرة الناشئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بـ 4 أفراد فقط ونسبة (5.7%).

وتشير هذه النتائج إلى الاستقرار الوظيفي العالي وانخفاض معدل دوران العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يعكس امتلاك قطاع الطاقة لرأسمال بشري ذي مهارة ودراية عميقة بآليات العمل الإداري والتقني نتيجة الممارسة الطويلة

الفرع الثاني: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه الأسئلة

إن التعرف على اتجاه افراد العينة تجاه الأسئلة يكون بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

أولاً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (التمكين والاستقلالية) من محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (التمكين والاستقلالية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type))	المتوسط الحسابي (Moyenne))	نص العبارة	رقم العبارة
1	مرتفعة	1.003	3.54	يشجعني رئيسي على أخذ المبادرة واقتراح طرق جديدة للعمل.	05
2	مرتفعة	0.974	3.50	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء عملي دون متابعة مستمرة.	03
3	مرتفعة	0.944	3.47	أشعر بأن لدي استقلالية في تحديد طريقة أداء مهامي الوظيفية.	04
4	متوسطة	1.105	3.32	يفوضني رئيسي المباشر بصلاحيات كافية لإنجاز مهامي.	02
5	متوسطة	1.169	3.23	يترك لنا رئيسنا المباشر حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي بشكل دائم.	01
—	مرتفعة	0.865	3.41	بُعد التمكين والاستقلالية ككل	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد التمكين والاستقلالية لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.41) وانحراف معياري قدره (0.865) وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (05) المتعلقة بـ تشجيع الرؤساء على أخذ المبادرة واقتراح طرق جديدة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.54)، تليها العبارة رقم (03) الخاصة بـ ثقة الرئيس المباشر في قدرات مرؤوسيه دون متابعة مستمرة بمتوسط (3.50)، في حين جاءت العبارة رقم (01) والمتعلقة بـ ترك الحرية للموظف لاتخاذ القرارات بشكل دائم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.23) وبدرجة موافقة متوسطة.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن إدارة مؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت تمنح موظفيها هامشاً جاداً ومقبولاً من الحرية والاستقلالية الوظيفية؛ حيث يساهم هذا التمكين الإداري في كسر قيود الروتين التنظيمي، مما يوفر بيئة عمل محفزة تساعد العاملين على تفعيل مهاراتهم الفكرية وتحفيز تفكيرهم وسلوكهم الإبداعي داخل المؤسسة

ثانياً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (الدعم المعنوي) من محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الدعم المعنوي)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type))	المتوسط الحسابي (Moyenne))	نص العبارة (الفقرة)	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.963	3.55	يُظهر رئيسي المباشر تقديره لجهود المبدولة في العمل.	08
2	مرتفعة	0.896	3.53	يشجعني رئيسي على التحدث عن أفكار دون خوف من الانتقاد السلبي.	09
3	مرتفعة	1.032	3.51	يوفر لي رئيسي الدعم المعنوي عند مواجهتي للصعوبات في العمل.	10
4	مرتفعة	1.016	3.44	أشعر بالأمان عندما أعبر عن رأي مخالف لرأي رئيسي.	06
5	متوسطة	0.937	3.39	يتقبل رئيسي المباشر أخطائي أثناء تجربة أفكار جديدة.	07
—	مرتفعة	0.821	3.48	بُعد الدعم المعنوي ككل	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد الدعم المعنوي لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.48) وانحراف معياري قدره (0.821)

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (08) المتعلقة ب إظهار الرئيس لتقديره للجهود المبذولة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.55)، تليها العبارة رقم (09) الخاصة ب التشجيع على التحدث عن الأفكار دون خوف من الانتقاد السلبي بمتوسط (3.53)، في حين جاءت العبارة رقم (07) والمتعلقة ب تقبل الرئيس المباشر للأخطاء أثناء تجربة أفكار جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39) وبدرجة موافقة متوسطة.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن الإدارة في مؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت تحرص على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالدعم والتقدير المعنوي؛ حيث يساهم هذا الدعم في إزالة الحواجز النفسية وخلق بيئة آمنة تزيد من الدافعية الذاتية للموظفين، مما يحفزهم على التفكير خارج الأطر التقليدية وتفعيل قدراتهم وتفكيرهم الإبداعي داخل المؤسسة

ثالثاً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (التحفيز الفكري) من محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (التحفيز الفكري)

رقم العبارة	نص العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي (Moyenne))	الانحراف المعياري (Écart type))	درجة الموافقة	الترتيب
14	يقدم لي رئيسي وجهات نظر جديدة تغير طريقة تفكيري في العمل.	3.53	0.896	مرتفعة	1
12	يشجعني رئيسي على التفكير بطرق جديدة وتطوير أساليب جديدة.	3.41	1.048	مرتفعة	2
15	يشجعني رئيسي على خوض تحديات جديدة تتطلب تفكيراً إبداعياً.	3.41	0.940	مرتفعة	3
13	يحفزني رئيسي على التساؤل عن الطرق التقليدية والبحث عن بدائل أفضل.	3.39	1.026	متوسطة	4
11	يطرح رئيسي المباشر مشكلات معقدة تحفز تفكيري وإبداعي.	3.30	1.047	متوسطة	5
المؤشر العام	بُعد التحفيز الفكري وحل المشكلات ككل	3.41	0.844	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد التحفيز الفكري لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.41) وانحراف معياري قدره (0.844).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (14) المتعلقة بـ تقديم الرئيس لوجهات نظر جديدة تغير طريقة التفكير المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.53)، تليها العبارتان رقم (12) ورقم (15) بالتساوي بمتوسط (3.41)، في حين جاءت العبارة رقم (11) والمتعلقة بـ طرح الرئيس لمشكلات معقدة تحفز التفكير والإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.30) وبدرجة موافقة متوسطة.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن القيادة الإدارية بمؤسسة سونلغاز الدولية – تقرت تمارس تحفيزاً فكرياً مقبولاً؛ حيث تركز على تغيير زوايا النظر التقليدية للموظفين وحثهم على تبني أساليب جديدة، مما يساهم بشكل مباشر في إثارة دافعيتهم الذهنية وتطوير قدراتهم الإبداعية للتعامل مع مشكلات العمل بمرونة وابتكار.

رابعاً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (القيادة التشاركية والتعاون) من محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (القيادة التشاركية والتعاون)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type))	المتوسط الحسابي (Moyenne))	نص العبارة (الفقرة)	رقم العبارة
1	مرتفعة	1.054	3.70	يحتثني رئيسي على تبادل المعرفة والخبرات مع زملائي في العمل.	18
2	مرتفعة	1.001	3.69	يشجع رئيسي العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق.	17
3	مرتفعة	1.046	3.53	يستمتع رئيسي لأفكار ومقترحات جميع الموظفين دون تمييز.	19
4	مرتفعة	1.027	3.40	يناقش رئيسي القضايا المهمة مع الفريق قبل اتخاذ القرار النهائي للعمل.	20
5	متوسطة	1.132	3.37	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على عملي أحياناً.	16
—	مرتفعة	0.898	3.54	بُعد القيادة التشاركية والتعاون ككل العام	المؤشر العام

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد القيادة التشاركية والتعاون لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.54) وانحراف معياري قدره (0.898).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (18) المتعلقة بـ الحث على تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.70)، تليها مباشرة العبارة رقم (17) الخاصة بـ 'تشجيع العمل الجماعي والتعاون' بمتوسط (3.69)، في حين جاءت العبارة رقم (16) والمتعلقة بـ إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات المهمة أحياناً في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.37) وبدرجة موافقة متوسطة.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن الإدارة بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت تعتمد على أسلوب قيادي تشاركي فعال يركز على تسهيل المعارف وبناء فرق عمل متكاملة؛ حيث يساهم هذا التفاعل الجماعي والاتصال المفتوح في إثراء الحصيللة المعرفية للموظفين وتكامل رؤاهم، مما يدفعهم بشكل مباشر نحو توليد أفكار جماعية مبتكرة وتحفيز تفكيرهم الإبداعي داخل المؤسسة

خامساً: قياس قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (القيادة التشاركية والتعاون) من محور القيادة الإبداعية

الجدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (توفير الموارد والدعم المادي)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type))	المتوسط الحسابي (Moyenne))	نص العبارة (الفقرة)	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.901	3.64	تدعم المؤسسة مشاركتي في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الإبداعية.	24
2	مرتفعة	0.947	3.43	توفر المؤسسة مصادر المعلومات	25

				والمراجع اللازمة لتطوير أفكاره.	
23	توفر المؤسسة التكنولوجية والوسائل الحديثة التي تساعد على الإبداع.	3.30	0.960	متوسطة	3
22	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.29	1.024	متوسطة	4
21	يوفر لي رئيسي المباشر الوقت الكافي لتطوير أفكاره الجديدة.	3.26	1.125	متوسطة	5
المؤشر العام	بُعد توفير الموارد والدعم المادي ككل	3.38	0.841	متوسطة	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد توفير الموارد والدعم المادي لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (متوسط) إجمالاً،
بمتوسط حسابي عام بلغ (3.38) وانحراف معياري قدره (0.841).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (24) المتعلقة بـ دعم المؤسسة للمشاركة في دورات تدريبية لتطوير المهارات الإبداعية
المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.64)، تليها العبارة رقم (25) الخاصة بـ توفير مصادر المعلومات والمراجع اللازمة لتطوير الأفكار
بمتوسط (3.43)، في حين جاءت العبارة رقم (21) والمتعلقة بـ 'توفير الرئيس المباشر للوقت الكافي لتطوير الأفكار الجديدة' في المرتبة
الأخيرة بمتوسط (3.26) وبدرجة موافقة متوسطة.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن مؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت تمتلك التزاماً جيداً بالدعم المعرفي وتطوير الكفاءات البشرية عبر
التدريب وتسهيل الوصول للمعلومات؛ غير أن هناك حاجة نسبية لمزيد من الدعم العملي المتمثل في توفير الوقت وتدقيق الإمكانيات
المادية والوسائل التكنولوجية الحديثة؛ حيث يُعتبر توفير البنية التحتية والمادية المتكاملة صمام الأمان الذي يسمح للموظفين بترجمة الأفكار
النظرية إلى تطبيقات عملية مبتكرة، مما يساهم بفاعلية في تحفيز وتفعيل تفكيرهم الإبداعي داخل المؤسسة.

سادساً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (الطلاقة) من السلوك الانكاري

الجدول رقم (2-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الطلاقة)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type))	المتوسط الحسابي (Moyenne))	نص العبارة (الفقرة)	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.812	3.67	أقدم أكثر من فكرة أو اقتراح خلال فترة زمنية قصيرة.	02
2	مرتفعة	0.847	3.67	تتميز أفكاره بالتنوع والكثرة عند مناقشة موضوع معين.	05
3	مرتفعة	0.899	3.66	أستطيع التفكير في عدد كبير من الحلول البديلة للمشكلة الواحدة.	04

01	أستطيع توليد العديد من الأفكار لحل المشكلة الواحدة.	3.63	0.904	مرتفعة	4
03	لدي قدرة على إنتاج أفكار متعددة بسرعة عند مواجهة تحدٍ جديد.	3.60	0.923	مرتفعة	5
المؤشر العام	بُعد الطلاقة ككل	3.65	0.742	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد الطلاقة لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً وبقوة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.65) وانحراف معياري قدره (0.742).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (02) المتعلقة بـ تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.67)، تليها مباشرة العبارة رقم (05) الخاصة بـ تميز الأفكار بالتنوع والكثرة عند مناقشة موضوع معين بنفس المتوسط المرتفع (3.67) وبانحراف معياري متقارب، في حين جاءت العبارة رقم (03) والمتعلقة بـ القدرة على إنتاج أفكار متعددة بسرعة عند مواجهة تحدٍ جديد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وهو لا يزال يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

تشير هذه النتائج باختصار إلى أن الموظفين بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت يمتلكون مهارات طلاقة فكرية ممتازة وعالية؛ حيث تعكس قدرتهم المرتفعة على استدعاء وتوليد كم هائل من البدائل والحلول الإبداعية في فترات وجيزة وبسرعة استجابة ذهنية قوية عند مناقشة القضايا التنظيمية، مما يؤكد توفر ركيزة أساسية من ركائز التفكير الإبداعي لديهم داخل بيئة العمل.

سابعاً: قياس قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (المرونة) من التفكير الإبداعي

الجدول رقم (2-20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد (المرونة)

رقم العبارة	نص العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي (Moyenne)	الانحراف المعياري (Écart type)	درجة الموافقة	الترتيب
10	البحث دائماً عن بدائل متعددة في كل فكرة.	3.84	0.834	مرتفعة	1
07	أغير اتجاه تفكيري بسهولة عندما لا تنجح الطريقة الأولى.	3.80	0.901	مرتفعة	2
09	أستطيع ربط الأفكار من مجالات مختلفة لتوليد حلول جديدة.	3.78	0.783	مرتفعة	3
08	أستخدم أساليب متنوعة ومختلفة لحل المشكلات التي أواجهها.	3.77	0.750	مرتفعة	4
06	أستطيع النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومتعددة.	3.74	0.918	مرتفعة	5

المؤشر العام	بُعد المرونة ككل	3.79	0.672	مرتفعة	—
--------------	------------------	------	-------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد المرونة لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) وبقيمة قوية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.79) وانحراف معياري قدره (0.672).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (10) المتعلقة بـ البحث دائماً عن بدائل متعددة في كل فكرة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.84)، تليها العبارة رقم (07) الخاصة بـ تغيير اتجاه التفكير بسهولة عند عدم نجاح الطريقة الأولى بمتوسط (3.80)، في حين جاءت العبارة رقم (06) والمتعلقة بـ القدرة على النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومتعددة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74) وهو يظل مؤشراً مرتفعاً وممتازاً.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن الموظفين بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت يتمتعون بمرونة عقلية وتكيفية عالية جداً في التفكير؛ حيث تعكس الإجابات قدرة الموظفين العالية على تعديل استجاباتهم الذهنية وتنويع أساليبهم الإدارية والتقنية عند مواجهة العقبات التنظيمية، والابتعاد عن جمود التفكير الروتيني، مما يسهل عملية ربط الأفكار وتوليد بدائل ابتكارية متميزة تخدم أهداف المؤسسة

ثمنا: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (الأصالة) من التفكير الإبداعي

الجدول رقم (2-21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد (الأصالة)

رقم العبارة	نص العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي (Moyenne))	الانحراف المعياري (Écart type))	درجة الموافقة	الترتيب
15	تعكس أفكارني طريقة تفكيري الخاصة والتميزة عن الآخرين.	3.53	0.944	مرتفعة	1
12	تتميز أفكارني بأنها غير تقليدية ومختلفة عن أفكار الآخرين.	3.43	0.844	مرتفعة	2
13	أستطيع اقتراح حلول فريدة للمشكلات لم يسبق أن طرحها أحد.	3.41	0.940	مرتفعة	3
11	أقدم أفكاراً جديدة وغير مألوفة في مجال عملي.	3.36	0.979	متوسطة	4
14	أتميز بقدرتي على الإتيان بأفكار مبتكرة غير مألوفة (خارج	3.36	0.874	متوسطة	5

				(الصندوق).	
المؤشر العام	بُعد الأصالة ككل	3.42	0.781	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد الأصالة لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.42) وانحراف معياري قدره (0.781).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (15) المتعلقة ب انعكاس طريقة التفكير الخاصة والمتميزة عن الآخرين في الأفكار المطروحة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.53)، تليها العبارة رقم (12) الخاصة ب تميز الأفكار بكونها غير تقليدية ومختلفة بمتوسط (3.43)، في حين جاءت العبارة رقم (14) والمتعلقة ب القدرة على الإتيان بأفكار مبتكرة خارج الصندوق في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة بالتساوي مع العبارة (11).

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن الموظفين بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت يمتلكون مهارة أصالة فكرية مقبولة وجيدة؛ حيث تعكس الإجابات رغبة الموظفين وقدرتهم على تقديم مخرجات فكرية وحلول فريدة تتجاوز النمطية والتقليد، والاعتماد على الخصوصية الذاتية في التفكير، مما يدعم جودة الأداء الابتكاري التنافسي للمؤسسة

تاسعا: قياس قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات البعد (الحساسية للمشكلات) من التفكير الإبداعي

الجدول رقم (2-22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد (الحساسية للمشكلات)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري (Écart type)	المتوسط الحسابي (Moyenne)	نص العبارة (الفقرة)	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.815	3.73	ألاحظ التفاصيل الصغيرة التي قد تشير إلى وجود مشكلة محتملة.	17
2	مرتفعة	0.946	3.66	أكتشف المشكلات في العمل قبل أن تتفاقم وتصبح خطيرة.	16
3	مرتفعة	0.814	3.66	أمتلك حساسية عالية تجاه العيوب في أساليب العمل الحالية.	18
4	مرتفعة	0.775	3.51	أشعر بالمشكلات قبل حدوثها في العمل.	19
—	مرتفعة	0.679	3.64	بُعد الحساسية للمشكلات ككل	المؤشر

					العام
--	--	--	--	--	-------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين من معطيات الجدول أن مستوى توفر بُعد الحساسية للمشكلات لدى عينة الدراسة جاء بمستوى موافقة (مرتفع) وبقيمة قوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.64) وانحراف معياري قدره (0.679).

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة رقم (17) المتعلقة بملاحظة التفاصيل الصغيرة الدالة على مشكلات محتملة المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع قدره (3.73)، تليها العبارتان رقم (16) ورقم (18) بالتساوي بمتوسط (3.66)، في حين جاءت العبارة رقم (19) والمتعلقة بالشعور بالمشكلات قبل حدوثها في العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.51) وهو لا يزال يمثل مؤشراً مرتفعاً وممتازاً.

تُشير هذه النتائج باختصار إلى أن الموظفين بمؤسسة سونلغاز الدولية - تفرقت يتمتعون بحس استباقي ويقظة تنظيمية عالية جداً؛ حيث تعكس الإجابات قدرة الموظفين المرتفعة على رصد مكامن الخلل، والوعي المبكر بالفجوات التشغيلية أو التقنية قبل تفاقمها. وتعتبر هذه الحساسية الذهنية محركاً أساسياً للتفكير الإبداعي، كونها تضع الموظف في حالة تأهب دائم لتوليد الحلول والبدائل الابتكارية قبل وقوع الأزمات.

الفرع الثاني اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول للقيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز تفرقت..

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):

الجدول رقم (2-23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)	الرقم
1	مرتفع	0.898	3.54	القيادة التشاركية والتعاون	01
2	مرتفع	0.821	3.48	الدعم المعنوي	02
3	مرتفع	0.844	3.41	التحفيز الفكري وحل المشكلات	03
4	مرتفع	0.865	3.41	التمكين والاستقلالية	04
5	متوسط	0.841	3.38	توفير الموارد والدعم المادي	05

—	مرتفع	0.784	3.44	المؤشر العام للقيادة الإبداعية ككل	—
---	-------	-------	------	------------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإبداعية تراوحت ما بين (3.38 و 3.54)، حيث جاء بُعد 'القيادة التشاركية والتعاون' في مقدمة الممارسات بمتوسط مرتفع قدره (3.54)، يليه بُعد 'الدعم المعنوي' بمتوسط (3.48)، في حين حلّ بُعد 'توفير الموارد والدعم المادي' في المرتبة الأخيرة بمتوسط متوسط قدره (3.38).

وعند النظر إلى المؤشر العام للمتغير المستقل ككل، نجد أنه سجل متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.784)؛ وحيث أن هذه القيمة المحسوبة تتجاوز بوضوح المتوسط الفرضي للأداة القياسية والمحدد بـ (3.00) وتؤول إلى مستوى موافقة (مرتفع)، فإن هذه النتيجة الميدانية تعد دليلاً قاطعاً على قبول وإثبات الفرضية الأولى للدراسة

ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول للتفكير الإبداعي لدى مؤسسة سونلغاز تقرت

لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي العام لعبارات المتغير التابع (التفكير الإبداعي):

الجدول رقم (2-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (التفكير الإبداعي)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التفكير الإبداعي (المتغير التابع)	الرقم
1	مرتفع	0.672	3.79	بُعد المرونة	01
2	مرتفع	0.742	3.65	بُعد الطلاقة	02
3	مرتفع	0.679	3.64	بُعد الحساسية للمشكلات	03
4	مرتفع	0.781	3.42	بُعد الأصالة	04
—	مرتفع	0.612	3.63	المؤشر العام للتفكير الإبداعي ككل	—

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

من خلال الجدول ، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التفكير الإبداعي الأربعة قد تراوحت بين (3.42 و 3.79)، وحظيت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة؛ حيث تصدر بُعد 'المرونة' المراتب بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، يليه بُعد 'الطلاقة' بمتوسط

(3.65)، ثم يُعد 'الحساسية للمشكلات' بمتوسط (3.64)، في حين حلّ يُعد 'الأصالة' في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.42) وعند النظر إلى المؤشر العام للمتغير التابع ككل، يتبين أنه سجل متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.63) وبانحراف معياري كلي قدره (0.612). وحيث أن هذه القيمة المحسوبة تفوق بكثير المتوسط الفرضي المحايد للأداة والمحدد بـ (3.00) وتؤول إلى نطاق درجة الموافقة (المرتفعة)، فإن هذه النتيجة الميدانية تُعد دليلاً إحصائياً قاطعاً على قبول وإثبات الفرضية الثانية للدراسة وبقوة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:

الجدول رقم (2-25): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية و التفكير الإبداعي

المتغيرات المستهدفة	مؤشرات الإحصاء	التفكير الإبداعي (المتغير التابع)	اتجاه العلاقة وقوتها	مستوى الدلالة المحسوب (Sig.)
القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)	معامل ارتباط بيرسون (r)	0.661	طردية (إيجابية) قوية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss26

يتضح من معطيات الجدول رقم (04-C) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (التفكير الإبداعي) قد بلغت (0.661) وهي قيمة موجبة تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما تشير النتائج إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب (Sig.) قد بلغ القيمة (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائياً ونسبة ثقة تفوق 99%.

بناءً على هذه المعطيات، يتم قبول الفرضية الثالثة للدراسة، مما يثبت ميدانياً أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة الإبداعية بمؤسسة سونلغاز تفرقت، تلازم مع ذلك ارتفاع طردي قوي في مستويات وقدرات التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

رابعاً: الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الإبداعية على التفكير الإبداعي

لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Régression) لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، والنتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم (2-26): ملخص نموذج الانحدار لأثر ضغوط العمل على السلوك الإستباقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R))	معامل التحديد (R ²))	قيمة (F) المحسوبة	معامل الأثر (B))	المعامل المعياري (β))	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة الإجمالية للفرضية
القيادة الإبداعية (test1))	0.661	0.437	52.694	0.600	0.661	7.259	0.000	مقبولة ومثبتة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS.

يختصر الجدول المخرجات الكلية لاختبار الفرضية الرابعة؛ حيث يُلاحظ أن ممارسات القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته

(43.7%) من التباين الحاصل في التفكير الإبداعي لدى الموظفين بناءً على قيمة معامل التحديد. ($R^2 = 0.437$)

وتؤكد قيمة (F) البالغة (52.694) وبمستوى دلالة (0.000) الصلاحية التامة للنموذج من الناحية الإحصائية. كما يُظهر معامل الأثر (B = 0.600) أن زيادة ممارسات القيادة الإبداعية بوحدة واحدة تساهم في رفع التفكير الإبداعي بمقدار (0.600)، وهو أثر حقيقي وقوي تدعمه قيمة (t = 7.259) والدالة إحصائية عند مستوى المعنوية. ($\alpha \leq 0.05$)

بناءً على هذه المعطيات المركزة والمدججة، يتم قبول وإثبات الفرضية الرابعة بالكامل، مما يؤكد التأثير المباشر والإيجابي للمناخ القيادي في تحفيز السلوك الابتكاري بمؤسسة سونلغاز تقرت

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية. ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد العينة نحو (القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي) بمؤسسة سونلغاز تقرت تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية ميدانياً، تم الاعتماد على اختبارين إحصائيين هما: اختبار تاء للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغير الديموغرافي ذي الفئات الثلاث، وجاءت القراءة التحليلية للمخرجات وفق ما يلي:

تحليل الفروق المنسوبة لمتغير الجنس

الجدول رقم: (2-27) نتائج اختبار تاء (T-Test) للعينات المستقلة للفروق بين الجنسين

المتغير المدروس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ليفين (F))	مستوى دلالة ليفين (Sig.)	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df))	مستوى الدلالة الثاني (Sig.)	الدلالة الإحصائية
-----------------	-------	-------	-----------------	-------------------	------------------------	--------------------------	-------------------	--------------------	-----------------------------	-------------------

غير دالة (لا توجد فروق)	0.754	68	0.314-	0.728	0.122	0.75	3.43	59	ذكر	القيادة الإبداعية
						0.67	3.51	11	أنثى	
غير دالة (لا توجد فروق)	0.842	68	0.200	0.351	0.881	0.66	3.61	59	ذكر	التفكير الإبداعي
						0.70	3.57	11	أنثى	

بالنظر إلى معطيات الجدول ، نلاحظ وجود فروق ظاهرية طفيفة بين المتوسطات الحسابية للذكور والإناث؛ حيث سجلت الإناث متوسطاً أعلى بقليل في متغير القيادة الإبداعية بلغ (3.51) مقابل (3.43) للذكور، بينما تقدم الذكور ظاهرياً في متغير التفكير الإبداعي بمتوسط بلغ (3.61) مقابل (3.57) للإناث. ومع ذلك، فإن نتائج اختبار (T-Test) تكشف أن هذه الفروق غير جوهرية وليست لها دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة الثنائي (Sig.) القيمة (0.754) لمتغير القيادة الإبداعية، والقيمة (0.842) لمتغير التفكير الإبداعي، وهما قيمتان أكبر تماماً من عتبة المقارنة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) .

جدول رقم(2_28) :تحليل الفروق المنسوبة للمتغير الديموغرافي :

المتغير المدرس	مصدر التباين	مجموع المربعات (SS))	درجات الحرية (df))	متوسط المربعات (MS))	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	2.041	2	1.020	1.921	0.154	غير دالة
	داخل المجموعات	35.590	67	0.531			(لا توجد فروق)
	الكلي	37.631	69	—			
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	0.753	2	0.377	0.833	0.439	غير دالة
	داخل المجموعات	30.290	67	0.452			(لا توجد فروق)
			69				

			—		31.043	الكلية	
--	--	--	---	--	--------	--------	--

من خلال القراءة الإحصائية لجدول تحليل التباين الأحادي ANOVA ، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير القيادة الإبداعية بلغت (1.921) وبمستوى دلالة قدره (0.154)، في حين سجل متغير التفكير الإبداعي قيمة (F) بلغت (0.833) وبمستوى دلالة قدره (0.439) وحيث أن قيم الدلالة الإحصائية المحسوبة لكلا المتغيرين جاءت أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن ذلك يؤكد رياضياً عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث للمتغير الديموغرافي المدروس في تقييمهم لمتغيرات الدراسة الحالية

بناءً على النتائج الإحصائية الميدانية المذكورة أعلاه لكلا الجدولين، يتم رسمياً 'رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية'، مما يعني نفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)،

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات البحث

1. مناقشة نتائج المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإبداعية):

أظهرت النتائج الميدانية أن ممارسات القيادة الإبداعية تتوفر بمستوى "مرتفع" إجمالاً بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت، حيث سجل المؤشر العام للمتغير متوسطاً حسابياً كلياً قدره (3.44) وبانحراف معياري (0.784).

• ترتيب الأبعاد: جاء بُعد "القيادة التشاركية والتعاون" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، يليه بُعد "الدعم المعنوي" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.48)، ثم بُعد "التمكين والاستقلالية" و"التحفيز الفكري" بمتوسط (3.41) لكل منهما ، في حين حلّ بُعد "توفير الموارد والدعم المادي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38) ودرجة موافقة متوسطة .

• تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الهيكل القيادي في مؤسسة سونلغاز تقرت يركز بشكل أساسي على الجوانب السلوكية والاتصالية من خلال تعزيز العمل الجماعي، وحث الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات (العبارة 18 تصدرت بمتوسط 3.70)، فضلاً عن تقديم الدعم والتقدير المعنوي لإزالة الحواجز النفسية. بينما تمثل التحديات المادية وتدفق الإمكانيات التكنولوجية الحديثة وتوفير الوقت الكافي المتاح لتوليد الأفكار عبئاً تنظيمياً نسبياً يحتاج إلى التفاتة إدارية أوسع.

2. مناقشة نتائج المتغير التابع (التفكير الإبداعي):

أشارت النتائج إلى أن الموظفين بمؤسسة محل الدراسة يمتلكون مستويات "مرتفعة وقوية جداً" من مهارات التفكير الإبداعي، بمتوسط حسابي إجمالي عام بلغ (3.63).

- ترتيب الأبعاد: تصدر بُعد "المرونة" الترتيب بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (3.79)، يليه بُعد "الطلاقة" بمتوسط (3.65)، ثم بُعد "الحساسية للمشكلات" بمتوسط (3.64)، وحلّ بُعد "الأصالة" أخيراً بمتوسط (3.42).
- التفسير التنظيمي: يُثبت هذا بوضوح جدارة الرأس المال البشري للمؤسسة على التكيف السريع وتغيير زوايا النظر لحل المشكلات المعقدة بالبحث المستمر عن بدائل تفكير مرنة (العبارة 10 تصدرت بمتوسط 3.84). بالإضافة إلى تمتعهم بيقظة وحس استباقي في التقاط التفاصيل التنظيمية الدقيقة واكتشاف المعوقات التنفيذية قبل تفاقمها. إلا أن إنتاج الأفكار الفريدة وغير التقليدية بالكامل (الأصالة) يحتاج لمناخ تنظيمي داعم ومتحرر بصورة أكبر ليرتقي من مستواه الحالي.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

1. مناقشة الفرضية الثالثة (فرضية الارتباط):

- نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي.
- النتيجة الإحصائية: مقبولة ومثبتة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين المتغيرين (0.661) وهي قيمة موجبة تعكس علاقة طردية قوية، تدعمها دلالة إحصائية مطلقة بالغة (Sig = 0.000) وهي أقل تماماً من عتبة المقارنة ($\alpha \leq 0.05$).
- تبرهن هذه النتيجة ميدانياً على التلازم الخطي الوثيق بين المتغيرين؛ فكلما اتجه النمط الإداري في مؤسسة سونلغاز تقرت نحو تبني سلوكيات قيادية مبدعة، قاد ذلك تلقائياً وبشكل متزامن إلى إنعاش وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى عمال وعاملات المؤسسة.

2. مناقشة الفرضية الرابعة (فرضية الأثر):

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على التفكير الإبداعي.
- النتيجة الإحصائية: مقبولة ومثبتة بالكامل. أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.437$)، مما يعني أن ممارسات القيادة الإبداعية قادرة على تفسير ما نسبته (43.7%) من التباين الحاصل في مستويات التفكير الإبداعي لدى الموظفين. في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نطاق الدراسة الحالية. كما أكدت قيمة (F = 52.694) الصلاحية القياسية التامة للنموذج الاستدلالي بمستوى دلالة (0.000). بينما أوضح معامل الأثر أن زيادة ممارسات القيادة

الإبداعية بوحدة واحدة تساهم مباشرة في الرفع من التفكير الإبداعي بمقدار (0.600) بتأثير معنوي قوي تثبته قيمة $t = 7.259$ والدالة عند مستوى المعنوية المعتمد .

- **التفسير العلمي:** هذه النتيجة تعكس الواقع التنفيذي والميداني لقطاع الطاقة بالجزائر، فالقيادة ليست مجرد سلطة هرمية جافة، بل هي المحرك التنظيمي الرئيسي والمناخ الذي تترعرع فيه السلوكيات الابتكارية، فالتمكين وتثمين المقترحات وتوليد التحديات الفكرية يصنع التغيير الحقيقي داخل أروقة المؤسسة.

3. مناقشة الفرضية الخامسة (فرضية الفروق الديموغرافية):

- **نص الفرضية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية .
- **النتيجة الإحصائية:** مرفوضة وغير مثبتة ميدانياً . كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبارات الفروق الأخرى أن قيمة مستوى الدلالة الثنائي (Sig.) بلغت قيم أكبر تماماً من عتبة المقارنة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) فعلى سبيل المثال ، بلغت قيمة الدلالة لمتغير القيادة الإبداعية (0.154) وللتفكير الإبداعي (0.439) وهي قيم غير دالة إحصائياً .
- تعني هذه النتيجة الإيجابية والمنطقية جداً أن تصورات الموظفين وآراءهم حول مستويات القيادة الإبداعية وحول ممارسات التفكير الإبداعي متجانسة وموحدة ومتطابقة تماماً بمؤسسة سونلغاز تقرت، ولا تتأثر أبداً باختلاف جنسهم، أو فئاتهم العمرية، أو مستوياتهم التعليمية، أو مناصبهم ووظائفهم، أو سنوات خبرتهم التنظيمية . وهذا يعكس الصرامة المؤسساتية العالية والعدالة السائدة في تطبيق النظم التنظيمية الموحدة لقطاع الطاقة في الجزائر الذي يتعامل مع كافة الكفاءات البشرية بناءً على معايير الأداء والعمل المشترك دون تمييز خلفي ديموغرافي .

نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة:

ابرزت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإبداعية وتحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الدولية تقرت، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تبني القيادة الإبداعية يساهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن بعد التمكين والاستقلالية يُعد أكثر أبعاد القيادة الإبداعية تأثيراً في تعزيز التفكير الإبداعي، وهو ما يتوافق مع دراسة لوجاني عبد الوهاب التي أكدت أن منح العاملين حرية اتخاذ القرار والمشاركة في

العمل يسهم في رفع مستوى الابتكار والتميز المؤسسي. كذلك انسجمت نتائج الدراسة مع دراسة **ثورية رضواني وفاطمة ديك** التي بينت أن القيادة الإبداعية تؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تشجيع المبادرة والإبداع. وأظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى مقبول من ممارسات القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة **رميلي نور الهدى وبريم نهلة صابرينة** التي أشارت إلى أن بيئة العمل الداعمة والتحفيز المعنوي يسهمان في تنمية الإبداع لدى العاملين.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والعمر والمستوى العلمي وسنوات الخبرة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أكدت أن الإبداع يرتبط بطبيعة المناخ التنظيمي والممارسات القيادية أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية للأفراد.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية جاءت متوافقة بدرجة كبيرة مع الأدبيات والدراسات السابقة، مما يعزز صحة الفرضيات التي تؤكد أهمية القيادة الإبداعية في تطوير التفكير الإبداعي وتحقيق التميز داخل المؤسسات.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة (التمكين والاستقلالية، الدعم المعنوي، التحفيز الفكري وحل المشكلات، القيادة التشاركية والتعاون، وتوفير الموارد والدعم المادي) على تحفيز التفكير الإبداعي بأبعاده (المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز الدولية تقرر، وتوصلنا إلى عدة نتائج رئيسية، من بينها نذكر:

- **تصورات المبحوثين حول مستوى ممارسات القيادة الإبداعية:** جاءت بمستوى موافقة (مرتفع) إجمالاً في المؤسسة محل الدراسة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمؤشر العام للقيادة الإبداعية ككل (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.784). حيث احتل بُعد "القيادة التشاركية والتعاون" المرتبة الأولى بمتوسط (3.54)، بينما حل بُعد "توفير الموارد والدعم المادي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38) وبدرجة موافقة متوسطة.
- **تصورات المبحوثين حول مستوى التفكير الإبداعي:** جاءت بمستوى موافقة (مرتفع) أيضاً لدى أفراد العينة، إذ سجل المؤشر العام للتفكير الإبداعي متوسطاً حسابياً إجمالياً عاماً قدره (3.63). وتصدر بُعد "المرونة" الترتيب بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، في حين حلّ بُعد "الأصالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.42).
- **علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسات القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي في مؤسسة سونلغاز تقرر. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين بلغت قيمتها (66.1%) بناءً على معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.661$). كما تبين أن ممارسات القيادة الإبداعية تفسر ما نسبته (43.7%) من التباين الحاصل في التفكير الإبداعي لدى الموظفين وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.437$).
- **الفروق الإحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:** أثبتت النتائج الميدانية رسمياً رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية؛ حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في تصورات وإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتمثلة في (الجنس، وفقاً لاختبار Ttext)، و(العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة وفقاً لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

الخاتمة

وفي الأخير، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإبداعية وتحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين، مما يؤكد أهمية تبني أساليب قيادية قائمة على التمكين، والتحفيز الفكري، والدعم المعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، باعتبارها عوامل أساسية في تنمية الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي. وعليه، فإن تحقيق التميز داخل المؤسسات الحديثة أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، وتشجيع المورد البشري على تقديم الأفكار والمبادرات الخلاقة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية واستدامة

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة سونلغاز الدولية - تقرت، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة محل الدراسة كان بمستوى مقبول إلى جيد .
- تبين أن المؤسسة تعتمد بدرجات متفاوتة على أبعاد القيادة الإبداعية، خاصة التمكين، والتحفيز الفكري، والقيادة التشاركية، والدعم المعنوي .
- كشفت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى جيد من التفكير الإبداعي، من خلال قدرتهم على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات .
- أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي لدى العاملين .
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيادة الإبداعية في تنمية التفكير الإبداعي، مما يعني أن تحسين الممارسات القيادية يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع لدى العاملين .
- تبين أن بعد التمكين والاستقلالية يعد من أكثر أبعاد القيادة الإبداعية تأثيراً في تحفيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة .

- أوضحت النتائج أن الدعم المعنوي والتحفيز الفكري يساهمان في تشجيع العاملين على المشاركة وتقديم المقترحات والأفكار التطويرية .
- لم تسجل الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة .
- بينت الدراسة أن توفير بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة والمشاركة يساعد على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين .
- أكدت النتائج أن القيادة الإبداعية أصبحت من العوامل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسات الحديثة.

اقتراحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور ممارسات القيادة الإبداعية في تحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز الإبداع وتحسين الأداء داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:
- ضرورة تعزيز ثقافة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة من خلال تشجيع المبادرة والانفتاح على الأفكار الجديدة والابتعاد عن الأساليب الإدارية التقليدية .
 - العمل على توسيع نطاق التمكين الإداري ومنح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية .
 - توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع تقوم على التحفيز المعنوي والمادي، بما يشجع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية .
 - تنظيم دورات تدريبية وورشات تكوينية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية والتفكير الإبداعي لدى المسؤولين والعاملين على حد سواء .

- اعتماد أساليب حديثة في الاتصال والتواصل الإداري تساهم في تعزيز العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين .
- تشجيع استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل العصف الذهني وحل المشكلات بطريقة ابتكارية داخل المؤسسة .
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية المبدعة والعمل على استقطابها والمحافظة عليها باعتبارها من أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي .
- تعزيز نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بالأداء الإبداعي والإنجازات الابتكارية من أجل رفع دافعية العاملين نحو الإبداع والتطوير .

آفاق الدراسة

- في ضوء حدود الدراسة الحالية والنتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي قد تساهم في إثراء هذا المجال، ومن بينها:
- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات وقطاعات مختلفة من أجل مقارنة النتائج وتعميمها على بيئات تنظيمية متعددة .
 - دراسة أثر القيادة الإبداعية على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والتميز المؤسسي .
 - التوسع في دراسة التفكير الإبداعي من خلال ربطه بمتغيرات حديثة كإدارة المعرفة، والتحول الرقمي، والابتكار التنظيمي .
 - اعتماد مناهج بحثية أخرى، كالدراسات المقارنة أو الدراسات الطولية، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وعمقاً .
 - دراسة المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
 - إجراء دراسات تركز على دور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم القيادة الإبداعية وتنمية التفكير الإبداعي داخل بيئة العمل.

.

المراجع

أولاً: الكتب

- الديراوي، أيمن حسن، وأبو غبن، أحمد فاروق، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2021 .

ثانياً: لمذكرات الجامعة

- أبو الوفا إسماعيل، هبة كمال، "تأثير القيادة الإبداعية على تمكين الموارد البشرية في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، المجلد 05، العدد 04، ديسمبر 2025 .
- بن جدو، رشيدة، أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين: دراسة حالة القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019 .
- بن حميدة، يوسف، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019 .
- بوحوش، أحمد شوقي، وزيارة، محمد رمزي، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحيدة التجارية تقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022/2023 .
- جلال، راضية، والضرب، خولة، أثر القيادة الإبداعية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بالمصحة الطبية الجراحية عادة - ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022/2023 .
- حجاج، أسماء، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023/2024 .

- رميلي نور الهدى بريم نهلة صابرينة، دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات 24 ترى فبراير بحاسي مسعود"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2024/2023،
- رضواني، ثورية، وديك، فاطمة، ونملي، مسعود، ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2024/2023 .
- ساعد، نهي عواد رشيد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016 .
- عواريب، نادية، دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022 .
- كبير، عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2021/2020 .
- كرامش، بلال، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017 .
- لوجاني، عبد الوهاب، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز بمنظمات الأعمال المعاصرة: دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022/2021 .
- مخلوفي، ميلودة، ومنديل، أسماء، دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية ببلدية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020/2019 .

- مسعودي، هاجر، وبوخروبة، بثينة، طرائق تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال الروضة من وجهة نظر المربيّات، مذكرة ماستر في علم النفس المدرسي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2020/2019 .
- هبة كمال أبو الوفا إسماعيل، تأثير القيادة الإبداعية على تمكين الموارد البشرية في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية دراسة ميدانية"، مجلة 201/2019 من محاق البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس كلية التجارة، المجلد 05 العدد 04 ديسمبر 2025

ثالثًا: المقالات العلمية

- أبو عفان، أمينة، وحامد، خالد، "القيادة ومناخ العمل"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، وجامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، جوان 2019 .
- إبراهيم النحاس، محمد نبيل، "أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الثاني، 2023 .
- بن عرعور، بلال، وبن زروال، فتيحة، وبلقيدوم، بلقاسم، "التدريس الفعال باستخدام نظرية قبعات التفكير الست"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، 2018 .
- بن غالية، كوثر، "دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 01، 2024 .
- بيان، كمال الدين، ورمضان، سماح حسن، "التفكير الإبداعي: تعريفه، مراحل والعوامل المؤثرة في تنميته"، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 02، العدد 06، لبنان، ديسمبر 2022 .
- حسن علوان، براء حسين، "تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر"، بحث دبلوم عالي في إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2025 .
- دزاير هريو، "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، المجلد 08، العدد 01، 2022 .

- زقور، هبة، وبوطرح، منى، “دور التفكير الإبداعي في توليد المعرفة: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة”، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، 2022/2021 .
- السلمي، أحمد سالم حسن، والسحاري، محمد عوض محمد، “تقويم ممارسة معلمي اللغة العربية لأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالب المرحلة المتوسطة”، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 42، نوفمبر 2024 .
- الشبيخي، أحمد حسن، ومجلد، أسامة عبد الرحمن، “دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي”، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 13، ديسمبر 2023 .
- كامل، جمال محمد، “القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات”، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، العدد 12، جوان 2018 .
- محمد، مجاهد الصديق عبد القادر، “القيادة الإبداعية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على الشركة الوطنية للبترول”، مجلة الدراسات العليا، مؤتمر الدراسات العليا السنوي الثاني عشر، جامعة النيلين، السودان، 2022 .
- منى الشهري، ومنال السيف، “طرق وأساليب تنمية التفكير الإبداعي في بيئات التعلم الإلكتروني: مراجعة منهجية”، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 08، العدد 37، أبريل 2024.

الدراسات العربية:

- دراسة حاكم أسماء بعنوان تأثير أنماط القيادة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية _ دراسة حالة على مؤسسة سونلغاز بشار مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية _ جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 09 / العدد: 02 (2025)
- دراسة بربارة دليلة وحفصي هدى، بعنوان: تطبيق تقنيات التفكير الإبداعي كنهج لتعزيز ريادة الأعمال المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13 العدد 02، ديسمبر سنة 2025 دراسة براء حسين حسن علوان، بعنوان تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين _ دراسة تحليلية لآراء عينة من

- العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة _ جمهورية العراق، جامعة كربلاء، سنة 2025
- دراسة عصمان عثمان، بعنوان: أثر التفكير الإبداعي في الأداء التكميلي للموارد البشرية _دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، خلال سنتي 2024-2025، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.
 - دراسة كنزة بن غالية، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال _دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 01، سنة 2024.
 - دراسة سارة زويتي، بعنوان: علاقة التفكير الإبداعي بالذكاء الثقافي في المؤسسة الاقتصادية _دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة. ، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 09، العدد 02، سنة 2021
 - دراسة عبد الله أحمد نافع، بعنوان دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين – بالتطبيق على شركة النيل للبترول، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة النيلين، السودان، سنة 2021
 - دراسة ناصر شداد، بعنوان التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، سنة 2018
 - دراسة خولة فرحي، بعنوان: أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2016
 - دراسة أحمد محمد آدم، بعنوان القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات – دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016

الدراسات الأجنبية:

- Study by Lea–Therese Strobel, Maria Strobel, Isabell M. Welpé & M. Audrey Korsgaard, titled: (The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation), [Research Article published in a peer-reviewed journal] Creativity Research Journal, Vol. 37, No. 03, 2025
- Study by Jeremiah Bodi Rabo & Veronica Del Pino Diaz Pulido, titled: (The Role of Leadership Styles in Fostering Employee Creativity to Enhance Innovation: A Comprehensive Study of Tech Startups in Sweden), Master Thesis in Leadership and Organisation for Sustainability Malmö University, Sweden, 2025

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية
قسم
تخصص



إستمارة إستبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: "....."، أرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الإستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين بمؤسساتكم من جهة أو كمسؤوليين من جهة أخرى حول موقفكم حول مدى ونظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح وتحليل موضوع البحث أو لما سيعتبر علميا من إجابة التساؤلات المطروحة، نعتقد بأنكم سوف تولون كل الإهتمام والجدية في الإجابة على هذه الأسئلة، علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث. ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة.

ملاحظة: يرجى التكرم بوضع علامة (x) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

تفضلوا، سيدي، سيدتي، فائق التقدير والإحترام.

المحور الأول: معلومات شخصية.

- 1/ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2/ العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
- 3/ الشهادة المهنية: ☐ ليسانس ☐ ماستر / ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى
- 4/ منصب الوظيفي: ☐ مدير أو رئيس قسم ☐ مشرف أو رئيس فريق ☐ موظف عادي ☐ فني أو عامل
- 5/ سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مقياس القيادة الابداعية (المتغير المستقل)

أولاً: التمكين والاستقلالية

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يترك لنا رئيسنا المباشر حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملنا.					
2	يفوضني رئيسي المباشر بصلاحيات كافية لإنجاز مهماتي.					
3	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على أداء عملي دون متابعة مستمرة.					
4	أشعر بأن لدي استقلالية في تحديد طريقة أداء مهماتي الوظيفية.					
5	يشجعني رئيسي على أخذ المبادرة واقتراح طرق جديدة للعمل.					

ثانياً: البيئة الأمانة نفسياً والدعم المعنوي

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بالأمان عندما أعبر عن رأيي مخالف لرأي رئيسي.					
2	يتقبل رئيسي المباشر أخطائي أثناء تجربة أفكار جديدة.					
3	يُظهر رئيسي المباشر تقديره لجهودتي المبذولة في العمل.					
4	يشجعني رئيسي على التحدث عن أفكارتي دون خوف من الانتقاد السلبي.					
5	يوفر لي رئيسي الدعم المعنوي عند مواجهتي للصعوبات في العمل.					

ثالثا : التحفيز الفكري وتقديم التحديات

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يطرح رئيسي المباشر مشكلات معقدة تحفز تفكيري وإبداعي.					
2	يشجعني رئيسي على التفكير خارج الصندوق وتطوير أساليب جديدة.					
3	يحفزني رئيسي على التساؤل عن الطرق التقليدية والبحث عن بدائل أفضل.					
4	يقدم لي رئيسي وجهات نظر جديدة تغير طريقة تفكيري في العمل.					
5	يشجعني رئيسي على خوض تحديات جديدة تتطلب تفكيراً إبداعياً.					

رابعا : القيادة التشاركية والتعاون

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على عملي.					
2	يشجع رئيسي العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق.					
3	يحثني رئيسي على تبادل المعرفة والخبرات مع زملائي في العمل.					
4	يستمع رئيسي لأفكار ومقترحات جميع الموظفين دون تمييز.					
5	يناقش رئيسي القضايا المهمة مع الفريق قبل اتخاذ القرار النهائي.					

خامسا : توفير الموارد والدعم المادي

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوفر لي رئيسي المباشر الوقت الكافي لتطوير أفكار جديدة.					
2	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.					
3	توفر المؤسسة التكنولوجيا والوسائل الحديثة التي تساعد على الإبداع.					
4	تدعم المؤسسة مشاركتي في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الإبداعية.					
5	توفر المؤسسة مصادر المعلومات والمراجع اللازمة لتطوير أفكارتي.					

المحور الثالث : مقياس التفكير الإبداعي (المتغير التابع)

أولاً : الطلاقة

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أستطيع توليد العديد من الأفكار لحل المشكلة الواحدة.					
2	أقدم أكثر من فكرة أو اقتراح خلال فترة زمنية قصيرة.					
3	لدي قدرة على إنتاج أفكار متعددة بسرعة عند مواجهة تحدي جديد.					
4	أستطيع التفكير في عدد كبير من الحلول البديلة للمشكلة الواحدة.					
5	تتميز أفكاري بالتنوع والكثرة عند مناقشة موضوع معين.					

ثانياً : المرونة

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أستطيع النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ومتعددة.					
2	أغير اتجاه تفكيري بسهولة عندما لا تنجح الطريقة الأولى.					
3	أستخدم أساليب متنوعة ومختلفة لحل المشكلات التي أواجهها.					
4	أستطيع ربط الأفكار من مجالات مختلفة لتوليد حلول جديدة.					
5	أبحث دائماً عن بدائل متعددة في كل فكرة .					

ثالثاً : الأصالة

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أقدم أفكاراً جديدة وغير مألوفة في مجال عملي.					
2	تتميز أفكاري بأنها غير تقليدية ومختلفة عن أفكار الآخرين.					
3	أستطيع اقتراح حلول فريدة للمشكلات لم يسبق أن طرحها أحد.					
4	أتميز بقدرتي على الإتيان بأفكار مبتكرة خارج الصندوق.					
5	تعكس أفكاري طريقة تفكيري الخاصة والتميزة عن الآخرين.					

رابعاً : الحساسية للمشكلات

الرقم	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أكتشف المشكلات في العمل قبل أن تتفاقم وتصبح خطيرة.					
2	ألاحظ التفاصيل الصغيرة التي قد تشير إلى وجود مشكلة محتملة.					
3	أمتلك حساسية عالية تجاه العيوب في أساليب العمل الحالية.					

الملحق رقم (01) : استمارة استبيان

قائمة الأساتذة المحكمين

الاستاذ	التخصص	الجامعة
أ.د. حجاج عبد الرؤوف	علوم التسيير	جامعة ورقلة
أ.د. حكيم بن جروة	علوم التجارية	جامعة ورقلة

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	44

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	59	84,3	84,3	84,3

انثى	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	5	7,1	7,1	7,1
	40 الى 30 من	19	27,1	27,1	34,3
	40 من أكثر	46	65,7	65,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	16	22,9	22,9	22,9
	ليسانس	15	21,4	21,4	44,3
	ماجستير / ماستر	30	42,9	42,9	87,1
	دكتورا	5	7,1	7,1	94,3
	أخرى	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قسم رئيس او مدير	4	5,7	5,7	5,7
	فرع رئيس او مشرف	14	20,0	20,0	25,7
	عادي موظف	41	58,6	58,6	84,3
	عامل او فني	10	14,3	14,3	98,6
	5	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

العملية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	4	5,7	5,7	5,7
	سنوات 10 الى 5 من	12	17,1	17,1	22,9
	سنوات 10 من أكثر	54	77,1	77,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	44

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	84,3	84,3	84,3
	انثى	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	5	7,1	7,1	7,1
	40 الى 30 من	19	27,1	27,1	34,3
	40 من أكثر	46	65,7	65,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	16	22,9	22,9	22,9
	ليسانس	15	21,4	21,4	44,3
	ماجستير /ماستر	30	42,9	42,9	87,1
	دكتورا	5	7,1	7,1	94,3
	أخرى	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قسم رئيس أو مدير	4	5,7	5,7	5,7
	فرع رئيس أو مشرف	14	20,0	20,0	25,7
	عادي موظف	41	58,6	58,6	84,3
	عامل أو فني	10	14,3	14,3	98,6
	5	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

العملية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5من أقل	4	5,7	5,7	5,7
	سنوات 10 الى 5 من	12	17,1	17,1	22,9
	سنوات 10 من أكثر	54	77,1	77,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اتخاذ حرية المباشر رئيسنا لنا بترك	70	1	5	3,23	1,169
دائم بشكل عملي المتعلقة القرارات					

بصلاحيات المباشر رئيسي يفوضني مهامى لإنجاز كافية.	69	1	5	3,32	1,105
أداء على قدرتي في المباشر رئيسي يثق مستمرة متابعة دون عملي.	70	1	5	3,50	,974
طريقة تحديد في استقلالية لدي بأن شعر الوظيفة مهامى أداء.	70	1	5	3,47	,944
المبادرة أخذ على رئيسي يشجعني للعمل جديدة طرق واقتراح.	70	1	5	3,54	1,003
N valide (liste)	69				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
رأي عن أعبر عندما بالأمان أشعر رئيسي لرأي مخالف.	70	1	5	3,44	1,016
تجربة أثناء أخطائي المباشر رئيسي يتقبل جديدة أفكار.	70	1	5	3,39	,937
لجهودي تقديره المباشر رئيسي يُظهر العمل في المبنولة.	69	1	5	3,55	,963
أفكاري عن التحدث على رئيسي يشجعني السلبي الانتقاد من خوف دون.	70	1	5	3,53	,896
عند المعنوي الدعم رئيسي لي يوفر العمل في للصعوبات مواجهتي.	70	1	5	3,51	1,032
N valide (liste)	69				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
معقدة مشكلات المباشر رئيسي يطرح وإبداعى تفكيرى تحفز.	69	1	5	3,30	1,047
بطرق التفكير على رئيسي يشجعني جديدة أساليب وتطوير جديدة.	69	1	5	3,41	1,048
الطرق عن التساؤل على رئيسي يحفزني افضل بدائل عن والبحث التقليدية.	70	1	5	3,39	1,026
تغير جديدة نظر وجهات رئيسي لي يقدم العمل في تفكيرى طريقة.	70	1	5	3,53	,896

تحديات خوض على رئيسي يشجعي إبداعياً تفكيراً تتطلب جديدة	70	1	5	3,41	,940
N valide (liste)	68				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اتخاذ في المباشر رئيسي بشركتي عملي على تؤثر التي المهمة القرارات أحيانا	70	1	5	3,37	1,132
والتعاون الجماعي العمل رئيسي يشجع الفريق أعضاء بين	70	1	5	3,69	1,001
المعرفة تبادل على رئيسي يحتني العمل في زملائي مع والخبرات	70	1	5	3,70	1,054
جميع ومقترحات لأفكار رئيسي يستمع تميز دون الموظفين	70	1	5	3,53	1,046
الفريق مع المهمة القضايا رئيسي يناقش ..للعمل النهائي القرار اتخاذ قبل	70	1	5	3,40	1,027
N valide (liste)	70				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكافي الوقت المباشر رئيسي في يوفر الجديدة أفكاري لتطوير	70	1	5	3,26	1,125
اللازمة المادية الإمكانيات المؤسسة توفر الإبداعية الأفكار لتنفيذ	70	1	5	3,29	1,024
والوسائل التكنولوجيا المؤسسة توفر الإبداع على تساعد التي الحديثة	69	1	5	3,30	,960
دورات في مشاركتي المؤسسة الدعم الإبداعية مهارات لتطوير تدريبية	70	1	5	3,64	,901
المعلومات مصادر المؤسسة توفر أفكاري لتطوير اللازمة والمراجع	69	1	5	3,43	,947
N valide (liste)	69				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لحل الأفكار من العديد توليد أستطيع الواحدة المشكلة	70	1	5	3,63	,904
فترة خلال اقتراح أو فكرة من أكثر أقدم قصيرة زمنية	70	1	5	3,67	,812
بسرعة متعددة أفكار إنتاج على قدرة الذي جديد تحدي مواجهة عند	70	1	5	3,60	,923
الحلول من كبير عدد في التفكير أستطيع الواحدة للمشكلة البديلة	70	1	5	3,66	,899
مناقشة عند والكثرة بالتنوع افكاري تتميز معين موضوع	70	1	5	3,67	,847
N valide (liste)	70				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
زوايا من المشكلة إلى النظر أستطيع ومتعددة مختلفة	69	1	5	3,74	,918
لا عندما بسهولة تفكيري التجهأ غير الأولى الطريقة نتجج	69	1	5	3,80	,901
لحل ومختلفة متنوعة أساليب استخدم أواجهها التي المشكلات	69	1	5	3,77	,750
مختلفة مجالات من الأفكار ربط أستطيع جديدة حلول لتوليد	69	2	5	3,78	,783
كل في متعددة بدائل عن دائما البحث فكرة	69	1	5	3,84	,834
N valide (liste)	69				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مجال في مألوفة وغير جديدة أفكاراً أقدم عملي	70	1	5	3,36	,979
ومختلفة تقليدية غير بأنها افكاري تتميز الآخرين أفكار عن	70	2	5	3,43	,844
لم للمشكلات فريدة حلول اقتراح أستطيع أحد طرحها أن يسبق	70	1	5	3,41	,940

مبتكرة بأفكار الإنيان على بقدرتي أتميز (الصندوق خارج) مألوفة غير	69	1	5	3,36	,874
الخاصة تفكيري طريقة أفكاره تعكس الأخرين عن والمتميزة	70	1	5	3,53	,944
N valide (liste)	69				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتفاقم أن قبل العمل في المشكلات اكتشف خطيرة وتصيح	70	1	5	3,66	,946
تشير قد التي الصغيرة التفاصيل لاحظ محتملة مشكلة وجود إلى	70	1	5	3,73	,815
في العيوب تجاه عالية حساسية أمتلك الحالية العمل أساليب	70	1	5	3,66	,814
العمل في حدوثها قبل بالمشكلات شعر	70	2	5	3,51	,775
N valide (liste)	70				

Corrélations

	test1	test2
test1		
Corrélation de Pearson	1	,661**
Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
test2		
Corrélation de Pearson	,661**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,428	,50715

a. Prédictors : (Constante), test1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,553	1	13,553	52,694	,000 ^b
	de Student	17,490	68	,257		
	Total	31,043	69			

- a. Variable dépendante : test2
b. Prédicteurs : (Constante), test1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,544	,291		5,300	,000
	test1	,600	,083	,661	7,259	,000

- a. Variable dépendante : test2

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجنس	30 من أقل	5	1,20	,447	,200
	40 الى 30 من	19	1,26	,452	,104
test1	30 من أقل	5	3,4970	,79489	,35549
	40 الى 30 من	19	3,7166	,66728	,15309
test2	30 من أقل	5	3,3053	1,04960	,46940
	40 الى 30 من	19	3,7313	,56302	,12916

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des
variances

Test t p

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	D n
الجنس	Hypothèse de variances égales	,359	,555	-,278	22	,783	
	Hypothèse de variances inégales			-,280	6,342	,788	
test1	Hypothèse de variances égales	,010	,923	-,631	22	,535	
	Hypothèse de variances inégales			-,567	5,579	,593	
test2	Hypothèse de variances égales	7,090	,014	-1,250	22	,224	
	Hypothèse de variances inégales			-,875	4,623	,425	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
test1	Intergruppes	2,041	2	1,020	1,921	,154
	Intragruppes	35,590	67	,531		
	Total	37,631	69			
test2	Intergruppes	,753	2	,377	,833	,439
	Intragruppes	30,290	67	,452		
	Total	31,043	69			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
test1	ذكر	59	3,4337	,75387	,09815
	انثى	11	3,5105	,67924	,20480
test2	ذكر	59	3,6186	,66971	,08719
	انثى	11	3,5742	,70787	,21343

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des
variances

Test t p

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	D n
test1	Hypothèse de variances égales	,122	,728	-,314	68	,754	
	Hypothèse de variances inégales			-,338	14,984	,740	
test2	Hypothèse de variances égales	,881	,351	,200	68	,842	
	Hypothèse de variances inégales			,193	13,551	,850	

الملحق (03) : مخرجات برنامج spss v 26