

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية  
إعداد الطالبة : أولاد سعيد ريمة

## تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة-

بعنوان:

أمام اللجنة المكوّنة من السادة الآتية أسمائهم:

- الدكتور: ..... ( جامعة غرداية ) رئيسا.  
الأستاذ (د) : مصطفى عبد اللطيف ..... ( جامعة غرداية ) مشرفا.  
الأستاذة (د) : شرع مريم..... ( جامعة غرداية ) مساعدا.  
الأستاذ : ..... ( جامعة غرداية ) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015 – 2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية  
إعداد الطالبة : أولاد سعيد ريمة

## تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة-

بعنوان:

أمام اللجنة المكوّنة من السادة الآتية أسمائهم:

- الدكتور: ..... ( جامعة غرداية ) رئيسا.  
الأستاذ (د) : مصطفى عبد اللطيف..... ( جامعة غرداية ) مشرفا.  
الأستاذة (د) : شرع مريم..... ( جامعة غرداية ) مساعدا.  
الأستاذ : ..... ( جامعة غرداية ) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015 – 2016



## الإهداء

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه التي لا تمل الدعاء.....

إلى امرأة عظيمة ربتني وأنارت دربي.....

إلى أغلى إنسانة وأجمل رفيقة في الوجود.....

أمي الحبيبة

إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون انتظار الثناء.....

إلى من عمل بكد وجد فقاس ثم غلب في سبيلي حتى أصل إلى هدفي هذا.....

إلى رجل عظيم افتخر دائما عندما يختتم اسمي باسمه إلى أفضل حبيب.....

أبي العزيز

إلى قرة عيني وأختي وإخوتي و جدتي ، إلى روح سيدة عظيمة طالما ألهمتني وكانت قدوة لي في المثابرة والإجتهاد في

الحياة خالتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته . وكل أفراد عائلتي الكريمة...

إلى أهل الوفاء ومنبع الإخاء ، مصدر الدعم والفرح ، ورصيدي في الحياة... كل الأصدقاء والأحبة .

إلى كل من سلك طريقا يتبغي فيه علماً.....

إلى كل قلبٍ طاهر وضميرٍ حي.....

ربحة

## الشكر والعرفان

الشكر أولاً ودائماً للمولى تعالى الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى ،الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

لحظات يقف المرء عاجزاً عن التعبير لأشخاص أمدوه بالكثير والكثير، لكنها لحظات وجب فيها أن ينطق اللسان ويعترف بفضل الآخرين اتجاهه لأنهم كانوا الأساس المتين الذي بني عليه صرح العلم والمعرفة وأنار سبيل بلوغهما. فأتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين لم ييخلوا أبداً بالعطاء وقاموا بواجبهم بكل صدق وأمانة، إلى من سلحونا فأناروا طريقنا، وجعلونا أكثر ثقة بالمستقبل –أساتذتنا الكرام- أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم التسيير.

ونخص بالشكر العميق:

الأستاذ الدكتور مصيطفى عبد اللطيف

الذي تفضّل بالإشراف على هذا العمل ولم ييخل علينا بإرشاداته و نصائحه القيّمة.

كما أتقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة الدكتورة شرع مريم

التي كانت نعم الدعم في إنجاز هذه المذكرة ويعود لها الفضل الكبير و لمجهوداتها المبذولة معنا

"جزاكي الله عنا كل خير"

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو من قريب.

## قائمة المحتويات

الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
I..... ملخص الدراسة	
II..... قائمة المحتويات	
III ..... قائمة الجداول	
IV..... قائمة الأشكال	
V ..... قائمة الملاحق	
أح..... المقدمة العامة	
1..... الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
3..... المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
3..... المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية	
16..... المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين	
20..... المطلب الثالث: : انعكاس القيادة الإبداعية على أداء العاملين	
25..... المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة	
25..... المطلب الأول: الدراسات العربية	
27..... المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	
28..... المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة	

30 ..... خلاصة الفصل

31..... الفصل الثاني:الدراسة الميدانية

33.....المبحث الأول : لمحة تعريفية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك ومنهجية الدراسة

33.....المطلب الأول : بطاقة تعريف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك

42.....المطلب الثاني: منهجية الدراسة

50.....المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

56.....المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة

68.....المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

74..... خلاصة الفصل:

75.....الخاتمة

79..... قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
09	خصائص القائد المبدع.	[ 1 -I]
43	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.	[ 1-II]
43	متغيرات الدراسة.	[ 2-II]
45	يوضح مقياس ليكرت الخماسي.	[ 3-II]
45	مقياس التحليل استنادا لقيمة المتوسط الحسابي.	[ 4-II]
47	قياس ثبات الاستبيان.	[ 5-II]
48	قياس معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.	[ 6-II]
49	نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف الكلي في توزيع البيانات.	[ 7-II]
50	يبين نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس.	[ 8-II]
51	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية.	[ 9-II]
53	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة في الوظيفة.	[ 10-II]
54	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي.	[ 11-II]
55	يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	[ 12-II]
57	يوضح تصورات المستجيبين نحو محور القيادة الابداعية.	[ 13-II]
59	يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "الطلاقة الفكرية" مرتبة حسب الأهمية النسبية.	[ 14-II]
60	يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "المرونة الذهنية" مرتبة	[ 15-II]

	حسب الأهمية النسبية.	
61	يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "الحساسية للمشكلات" مرتبة حسب الأهمية النسبية.	[ 16-II]
62	يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "قبول المخاطرة" مرتبة حسب الأهمية النسبية.	[ 17-II]
63	تصورات المستجيبين حول محور مستوى تقييم أداء العاملين مرتبة حسب الأهمية النسبية.	[ 18-II]
66	معامل الارتباط و مستوى الدلالة لدرجة ارتباط محاور الدراسة باستخدام بيرسون.	[ 19-II]
68	نتائج تحليل الانحدار و الإختبار أثر بُعد الطلاقة الفكرية على أداء العاميين.	[ 20II]
69	نتائج تحليل الانحدار و الإختبار أثر بُعد المرونة الذهنية على أداء العاميين.	[ 21-II]
70	نتائج تحليل الانحدار و الإختبار أثر بُعد الحساسية للمشكلات على أداء العاميين.	[ 22-II]
71	نتائج تحليل الانحدار و الإختبار أثر بُعد قبول المخاطرة على أداء العاميين.	[ 23-II]
72	التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان المتعلقة بعلاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين التكرار و النسب المئوية.	[ 24-II]

### قائمة الأشكال

04	ملخص مفهوم القيادة الإبداعية	[1-I]
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك حوض بركاوي بورقلة	[1-II]
49	تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات	[2-II]
51	النسبة المئوية لكل من الجنسين في مجتمع الدراسة	[3-II]
52	توزيع العينة حسب الفئة العمرية.	[4-II]
53	النسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة في مجتمع الدراسة	[5-II]
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	[6-II]
56	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	[7-II]

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة
02	الإستبيان
03	مخرجات برنامج SPSS

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك، كما هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها المتمثلة في: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدر عددها 70 مفردة، إذ تمت معالجة البيانات بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

1. أن مستوى ممارسة للقيادة الإبداعية وأبعادها المتمثلة في: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة جاء بدرجة متوسطة.
2. أن تقييم مستوى أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية.
3. وجود أثر ذو دلالة احصائية القيادة الإبداعية (وأبعادها المتمثلة في: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وبين أداء العاملين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. الأخذ بعين الاعتبار لأهمية القيادة الإبداعية داخل المؤسسة لما تحقّقه من نتائج ايجابية تعود على الموظف والمنظمة على حدٍ سواء.
2. توفير المناخ الملائم للإبداع وتوسيع مظلة برامج التنمية الإدارية للقادة في مجال القيادة الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية - أداء العاملين - الإبداع - المؤسسة الوطنية سوناطراك.

## **Summary:**

The aim of this study was to identify the extent of the impact brought by the innovative leadership on the employee's performance in the national corporation SONATRACH, It also aimed to identify the perceptions of the respondents about the level of practice of the innovative leadership and its dimensions such as : (intellectual fluency, mental flexibility, sensitivity towards problems, accepting the risk). And to achieve the objectives of this study a questionnaire was handed out to a random sample of 70 individuals, And the data was processed by the Statistical Package for Social Sciences System (SPSS), and there was a use of percentages and averages, standard deviations and transaction correlation and regression analysis to test the hypotheses of the study.

The study came to a range of results we mention the most important:

- 1- The innovative leadership's practice level (and its dimensions of: intellectual fluency, mental flexibility, sensitivity towards problems, accepting the risk) came medium.
- 2- The evaluation of the employee's performance from the standpoint of the study sample individuals came with a high degree.
- 3- There is a statistically significant effect between the innovative leadership (and its dimensions of: intellectual fluency, mental flexibility, sensitivity towards problems, accepting the risk) and the performance of employees.

And the study concluded a set of recommendations we mention the most important:

- 1- Taking into account the importance of the innovative leadership within the corporation regarding the positive results that it achieves and that accrue on both the employees and the corporation.
- 2- Providing the adequate environment for ingenuity and expanding the umbrella of management development programs for the leaders in the field of innovative leadership.

**Keywords:** innovative leadership – employee's performance - ingenuity - National Corporation Sonatrach.

# المقدمة العامة

## ❖ توطئة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل وما نتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة مما يتطلب منها التكيف مع هذه التحديات للبقاء، لذلك توجب عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة عاليتين الأمر الذي يتطلب قدرات ابداعية عالية كي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة من أجل استمرار المؤسسات، ولكي تضمن نمو القدرات الإبداعية عليها أن تتبنى أنماط قيادية تدرك أهمية الإبداع وتشجعه وتوفر العوامل اللازمة لتبنيه، حيث تعمل هذه القيادات على توجيه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها من أجل أن يصبح الإبداع سلوكاً يمارس بصفة دائمة. ولبلوغ المنظمة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية ومن ثم تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى فرق العمل و الأفراد وتوفير البيئة المشجعة والملائمة من أجل توفير المنتجات والخدمات أو الحلول التي تخدم العملاء وتلبي احتياجاتهم. وهنا تلعب القيادة دوراً في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم بخلق أفكار لوضعية أفضل وجعل الإبداع مبدأً جوهرياً بالمؤسسة.

يعد التفكير المبدع من أهم المهارات التي يجب أن يتسم كل مدير يسعى نحو النجاح. حيث تتطلب عملية الإبداع التخلص من الروتين المعتاد وأنماط السلوك الإداري السائد في المنظمة، لأن العملية الإبداعية بوصفها سلوكاً تحتاج إلى مزيد من التعليم المعرفي والمعلوماتي بشكل متزايد وسريع على نحو يساعد على استيعاب كل جديد في المعرفة والمعلوماتية التي تضمن زيادة الكفاءة وزيادة المهارة الشخصية مما يمكنه من استثمار طاقته الإبداعية في تحليل وحل المشكلات ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للآخرين، وبهذا يستطيع المدير أن يخلق بيئة إدارية تساعد على تنمية قدراته الذاتية الإبداعية، وحفز الآخرين على صناعة أفكار إبداعية تنعكس على الأداء وجودة الإنتاج.

وقد أكدت الدراسات التي تناولت الإبداع بوصفه مهارة ضرورية للمدير في المنظمات على أن التفكير الإبداعي يساعد على التعامل الذكي مع التحديات والفرص المتاحة لذلك يجب أن ندرك أنه كيف للإبداع والابتكار أن يساعد على تحقيق مزيد من التميز والنجاح في جميع المجالات العملية والحياتية.



يعتبر الإبداع الخيار الاستراتيجي لكل المنظمات الحكومية والخاصة من أجل البروز والازدهار على الساحة المحلية والدولية، والقيادة الإبداعية هي الحل بكل بساطة لأنها هي القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة، ولأن القيادة الادارية الفعالة هي التي تؤمن بالإبداع كفلسفة ومنهج وسلوك في العمل الإداري والفني .

#### ❖ إشكالية الدراسة:

يعرف مفهوم القيادة الإبداعية اقبالاً متزايداً من قبل الباحثين نظراً إلى أهمية النتائج التي تحقّقها هذه الفلسفة الإدارية المتميّزة التي تعبّر عن نقلة نوعية من الأسلوب الإداري الروتيني الكلاسيكي إلى أسلوب متجدد يتميّز بالإبداع والتي تسعى الكثير من المنظمات إلى تبنيه، والمؤكد أن عنصر القيادة عنصر هام فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالقائد وسلوكياته وفي الوقت الحاضر الذي يشهد تغيّرات عدة بات من الضروري أن يتصف القادة بخصائص متميّزة والإتجاه نحو الإبداع في عملهم وتغيير طريقة التسيير ومراعاة جانب أداء العاملين وذلك بإشراكهم وتعزيز وتشجيع الإبداع في سلوكياتهم.

كما أن غياب التمكين للمرؤوسين عند ممارسة أعمالهم الوظيفية وإلزامهم بما يوجه به رؤسائهم ساهم بشكل كبير في غياب عمليات الإبداع كما أن منظمات الأعمال في الجزائر الغالب على نمطها تكريس للروتين ونمطية الاعمال وعدم استثمار العقل في كسر الجمود، فضلاً عن عدم تمكين المرؤوسين من استثمار عقولهم، نتج عن ذلك تراجع مستويات جودة السلع والخدمات المقدمة للجمهور وسط بيئة تنافسية شديدة والتطور المتسارع في البيئة الخارجية.

#### ❖ أسئلة الدراسة:

من خلال العرض السابق للإشكالية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير ممارسات القيادة الإبداعية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك "حوض بركاوي-ورقلة-" من وجهة نظر عيّنة الدراسة؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تقييم ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- ؟
- 2- ما مستوى تقييم أفراد عيّنة الدراسة لأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة-؟



- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الإبداعية وبين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة-؟
- 4- ما هي معوّقات تطبيق عناصر القيادة الإبداعية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة-؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

الإجابة المبدئية عن هذه الإشكالية تكون من خلال تقديم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين الممارسات القيادية الإبداعية و أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .

الفرضيات الفرعية:

- ✓ الفرضية الأولى: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد الطلاقة الفكرية للقائد وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .
- ✓ الفرضية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد المرونة الذهنية للقائد وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .
- ✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد الحساسية للمشكلات للقائد وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .
- ✓ الفرضية الرابعة: هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد قبول المخاطرة للقائد وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .

#### ❖ دوافع و أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نَجْمَلُها في ما يلي:

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التطوّرات و التغيّرات المتسارعة.
- الأهمية و التجديد المستمر في موضوع القيادة و الإبداع.

- الرغبة في معرفة دور القيادة الإبداعية التي أصبحت شرطاً أساسياً لإنجاح مثل هذه الفلسفات الإدارية.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية الإقتصادية، خاصة ونحن نشهد نوعاً من التأخر في تطبيقه في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة.

#### ❖ أهداف الدراسة:

إن هدف هذه الدراسة ينبع من اهتمامنا في الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوصول إلى فهم أعمق للقيادة الإبداعية.
- الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات المقدّمة.
- المساهمة في تحسيس القادة والمسيرين بأهمية تبني القيادة الإبداعية بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسستهم.
- التعرف على أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين.
- معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات على ضوء نتائج الدراسة من أجل تفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية.

#### ❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حاجة المؤسسات الإقتصادية للقيادة الإبداعية التي تساهم في تحفيز العمل المبدع، من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على تحفيز العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات واشباع حاجتهم النفسية و الاجتماعية، مما يؤدي الى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم والتي تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات العاملين وتوجيههم نحو التميّز و الإبداع.

-تساهم في تنمية الفرد والمجتمع وبالتالي ينعكس المناخ المحفّز للعمل المبدع على القيادة الإبداعية التي تجتد مجالاً رحباً لتمييزها وإبداعها واستنفار جميع طاقاتها للرقى بمستوى المؤسسة. ولهذا البحث أهمية تطبيقية على عمل القيادات ومدى ممارستها للعمل الإبداعي و الذي من خلاله يستطيع القائد المبدع أن يكتشف نقاط الضعف ويسعى الى ابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والعمل على تفعيلها و استثمارها. وقد تساعد نتائج هذه الدراسة

المسؤولين في معرفة السمات الإبداعية التي يجب توفرها في القائد المبدع و قد تفيد العاملين في العمل الإداري باستبدال الممارسات التقليدية والروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

-إبراز أهم العوامل المساعدة على تحسين أداء العاملين من خلال القيادة الإبداعية ونظراً لأهميتها بالمؤسسات الإقتصادية اليوم في ظل المنافسة.

-تم التطرق لموضوع القيادة من طرف الكثير من الباحثين إلا أننا نشهد ندرة في ربطها مع مواضيع جديدة مثل الإبداع.

-إبراز أهمية وجود قادة مبدعين لتوفير متطلبات تطبيق فكر جديد والتخلي عن القديم.

#### ❖ منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية من مناهج البحث العلمي وهي:

أولاً: المنهج الوصفي الوصفي، لتغطية الجانب النظري لمفهوم القيادة الإبداعية بالإضافة للتطرق لمفهوم أداء العاملين.

ثانياً: أسلوب البحث الميداني من خلال تصميم أداة القياس (الاستبانة) والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تقيس آراء المرؤوسين وكما تقيّم أدائهم (وسيتم التفصيل في المنهجية في الفصل الثاني).

#### ❖ حدود الدراسة:

أ-الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة والتي تم اختيارها لتطبيق موضوع البحث.

ب-الحدود الزمانية: لقد طبقت الدراسة خلال فترة الممتدة من ديسمبر 2015 إلى ماي 2016.

#### ❖ التعريفات الإجرائية:

القيادة: هي القدرة على التأثير في الأفراد لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أجل خدمة أهداف المنظمة.

الإبداع: هو الإتيان بأفكار جديدة ومفيدة ، بحيث تصل إلى حل أمثل للمشكلة المحددة، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميّزة و متطورة تساهم في التقدّم.



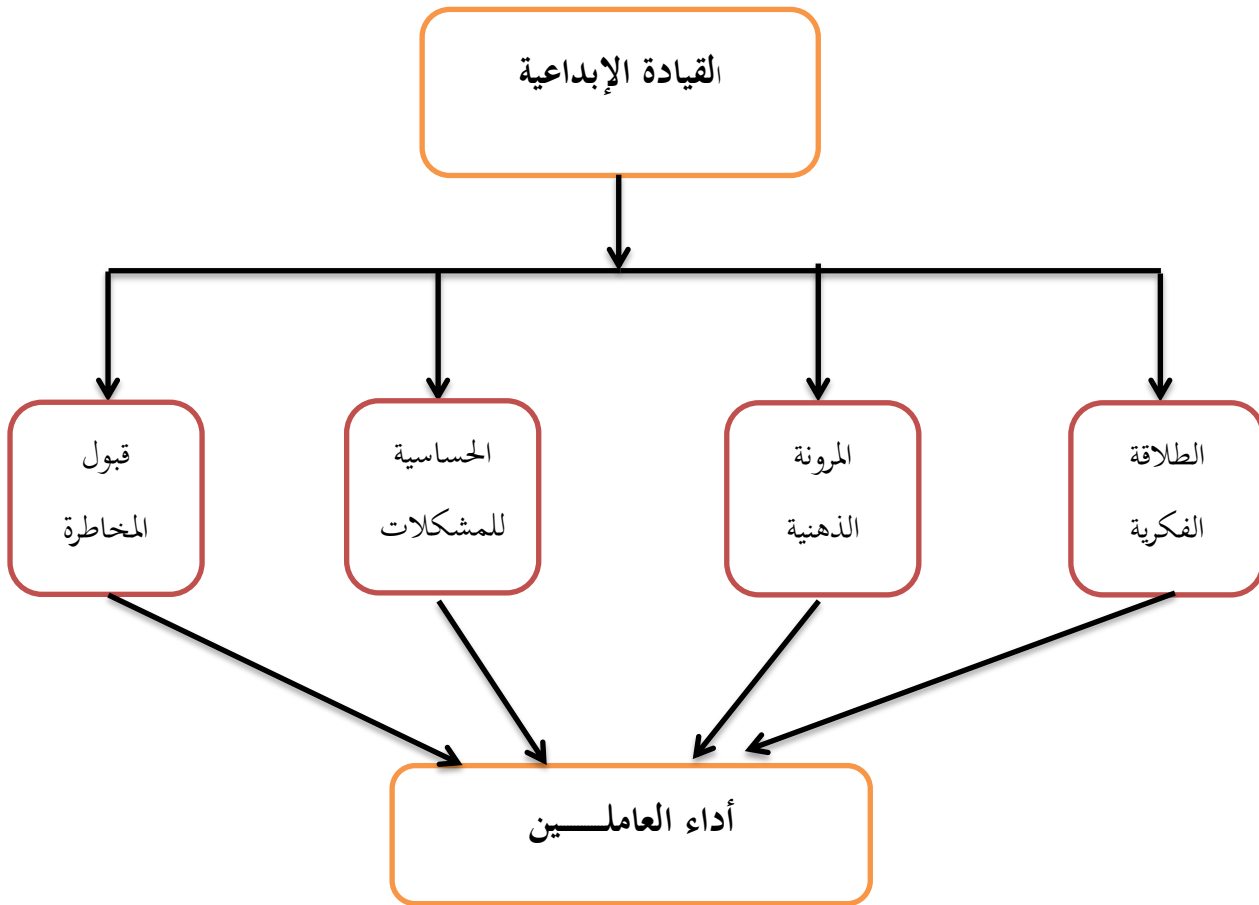
القيادة الإبداعية: هي القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يثقون به من خلال نفاذ بصيرته وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع قدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وعلى التجديد والتجريب وكذلك جرأته في إبداء الآراء والمقترحات مع توافر عنصر الاستقلالية فيه.

أداء العاملين: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

### ❖ نموذج الدراسة:

بقصد معالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي توضح التأثير بين القيادة الإبداعية و أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك. وفي ما يلي التصور التالي:

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة و التأثير بين متغيراتها.



المصدر: من إعداد الطالبة.

### ❖ صعوبات الدراسة:

يمكن تحديد صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- صعوبات خاصة بالمراجع حول العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء.

- بعد المسافة عن المؤسسة محل الدراسة.

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من طرف المؤسسة المستقبلة.

### ❖ تقسيمات الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي سبقتهم مقدمة عامة، حيث يتعرض الفصل الأول للدراسة من خلال مبحثين إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية وانعكاسها على الأداء والمبحث الثاني إلى الدراسات السابقة.

فيما يخص الفصل الثاني المخصص للدراسة الميدانية فكان حول تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك "حوض بركاوي -ورقلة-" ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول هو لمحة تعريفية للمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي -ورقلة-، أما المبحث الثاني فكان حول تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي -ورقلة-، وتم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير تم تقديم خاتمة عامة تم فيها إبراز أهم النتائج المتصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

و الدراسات السابقة

## تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتفويضهم، وأصبح محيط المنظمات الإدارية يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، فيعتبر الإبداع أهم عنصر في القيادة فالقائد يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ويحرص دائماً على التفتيش لما يوصلها للريادة، ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ.

فالمنظمات اليوم ولتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها بين نظيراتها لا بد لها من بذل جهود كبيرة وتوفير الأوقات واستثمارها وكذا الأموال للتجديد و التميز من خلال إبداع أفرادها، بدءاً من القادة الذين لا بد أن تكون لديهم روح الإبداع و منه العمل على غرسها لدى باقي أفراد المؤسسة بما يضمن النجاح والتفوق الدائم لها، إذ يعتبر الإبداع ضروري لطرح أفكار جديدة وتنفيذ التغيير وهو سائق للتنافسية و الابتكار.

وعلى هذا الأساس سنتناول الموضوع وفقاً للمباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** مراجعة الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة وأصبح دور القائد التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الكتاب والباحثين في هذا المجال، ودافعا للسير في أعماق موضوع القيادة الإدارية و أصبح البحث منصبا على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمات حيث أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي أنصبت عليه جهود الباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة.

## المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية.

للتعرف على ماهية القيادة الإبداعية قسم المطلب إلى فرعين هما كما يلي:

## الفرع الأول : مفهوم القيادة الإبداعية و أهميتها.

## أولا : المفهوم

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز (Malcom knowles) في سنة 1990 م، حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية ، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية.<sup>1</sup>

ويمكن تقديم عدة تعاريف للقيادة الإبداعية كالآتي:

-القيادة الإبداعية تعرف على أنها الجهود المبذولة التي تؤثر على سلوك الأفراد من أجل الوصول لأهداف المؤسسة، باعتبارها النشاط الإيجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف، ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

1 صالح الكلبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة رسالة دكتوراه، اليمن، 2012، ص115.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، الاردن، 2011، ص 19.



وفقاً لدراسة حديثة قام بها معهد IBM لـ 1500 رئيس تنفيذي عرّفوا الإبداع على أنه القدرة على توليد حلول جديدة ومفيدة وعلى أنه الأكثر أهمية بالنسبة للقيادة لما يساهم في تنظيم ناجح للمستقبل<sup>1</sup>.

- القيادة الإبداعية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد الإداري من أجل إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

- تعرف أيضاً القيادة المبدعة بأنها عبارة عن مبادرة القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي<sup>2</sup>.

- كما تعرف القيادة المبدعة بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة، وتعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد الموجودة لتعزيز الثروة وتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة<sup>2</sup>.

- كما تعرف القيادة الإبداعية جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أم عن طريق العاملين معها أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها والبحث عن المصادر التي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع<sup>3</sup>.

إذن القيادة الإبداعية هي جمع للأفكار سواء من طرف القائد أو من طرف العاملين بدعم من القيادة والعمل على تدعيم الأفكار الجديدة وتنفيذها بطريقة مختلفة، تنمي الاستثمار وتعظم الثروة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> Jennifer S. Mueller, Jack Goncalo, Dishan Kamdar, Recognizing creative leadership : Can Creative Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?, article on Cornell University ILR school, 2010, p11.

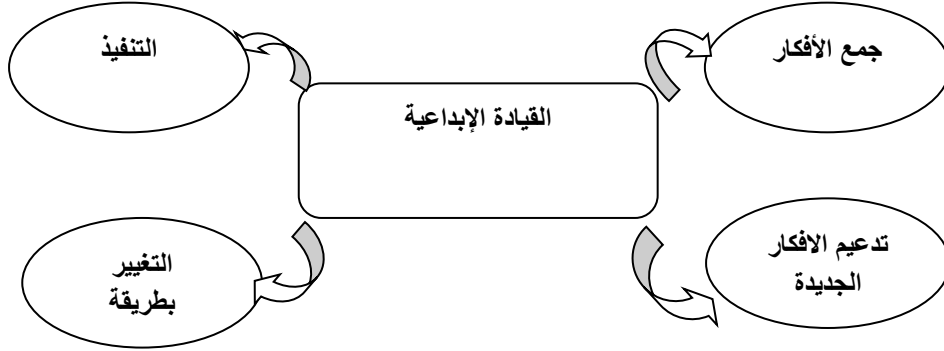
<sup>2</sup> قارون عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> علاء نجم سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2010، ص 159.

<sup>3</sup> المرجع السابق ذكره ص 161.

شكل رقم [I-1]: ملخص مفهوم القيادة الإبداعية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما سبق.

### ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية

أوضحت القيادة الإبداعية ضرورة وأحد أهم العوامل التي تقود المنظمات إلى امتلاك الميزة التنافسية وتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة وفعالية، لأنها تواجه تحديات ومشاكل نتيجة ظاهرة العولمة، حيث تعتبر القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي لما لها أهمية في:<sup>1</sup>

- أنها تزيد من جودة القرارات التي تُصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة في المجالات المختلفة الفنية والإدارية و المالية وتنمي وتدعم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العمل والعصف الذهني.
- إدارة الأداء هي جوهر عمل القائد الإبداعي، كما أنها عملية استراتيجية ضمن أدوار القادة المبدعين في أي منظمة من حيث أنها تعنى بالاعتبارات الأشمل في بيئة المنظمة والاتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.
- إن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تحميه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج و اقتراحات، لذلك أصبح الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة كمولدات حيوية بالنسبة للإنسان.

<sup>1</sup> صالح الكليبي، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

- إن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب اختيار و إعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين في المنظمات ليصبحوا قادة مبدعين وملهمين، وأن تعاد صياغة سياسات الاختيار و تطوير المسار الوظيفي بما يحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري و من ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات.
  - كما تساهم القيادة الإبداعية في تحرك المنظمات نحو اتجاهات ومسارات جديدة ومرجحة<sup>1</sup>.
- و لن يقتصر الأمر فقط على الحاجة إلى القادة المبدعين للشركات في قطاع الأعمال بل إلى أن المنظمات الحكومية و العامة التي تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالإبداع وتسعى إلى تنمية العاملين.

- ولها أيضا أهمية في:<sup>2</sup>

- العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو اكتشاف سوق جديد لم يكن موجود، وكل هذا يفضل الأفكار الإبداعية.

### الفرع الثاني: مبادئ و سمات القيادة الإبداعية.

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص للقيام بالسلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> Jennifer S. Mueller, Jack Goncalo, Dishan Kamdar, p13.

<sup>2</sup> حسين مصطفى الهلالي وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2009 ص 60\_61.

- 1-الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أنها" القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يلي:
- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
  - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
  - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.
- 2-الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . ( لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود قياسية بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما. ويقول الطيبي أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :
- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
  - طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
  - طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
  - طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
  - طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .
- 3-المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. وقد صنفت المرونة إلى نوعين:
- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا

تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط .

ب- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً ، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق .

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت - محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته.

6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين

للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

## 7- التحليل والربط :

-التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد .

-أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

### • ثانياً: ومهام القائد المبدع.

هناك مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد المبدع منها:<sup>1</sup>

-تحديد رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة و بيئتها، وتستشرق هذه الرؤية أبعاداً عدة تتمثل فيما يلي:

\*كيف سيكون وضع المنظمة في الأعوام القادمة إدارياً و فنياً ومالياً زمن حيث الموارد البشرية كما وكيفاً؟

\*ماهي المدخلات التي تحتاجها المنشأة (مواد الخام، العمالة، موارد أخرى..)؟

\*كيف يمكن تحسين جودة وزيادة الإنتاج؟

\*تحديد البرامج والخطط ومجالات التميّز و الإبداع؟

\*ما هي الإنجازات المستهدفة؟

-تصميم رسالة المنظمة في ضوء قراءة و استشراق البيئة.

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، مصدر سبق ذكره، ص 162\_163.

-غرس الابتكار و الابداع قيماً و اتجاهات و سلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة وتوفير الحفز و التعزيز الايجابي و تشجيع المبدعين و الابتكارين.

-بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها و أقسامها التنظيمية.

-تشجيع العاملين على المبادرة و عدم الاعتماد على القادة الرسمية.

-تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً ومساعداً على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار وجودة الإنتاج.

-تطوير قدراته الإبداعية في مرؤوسيه و إثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار واستحداث طرق ووسائل جديدة في أعمالهم وتنمية مهاراتهم الفكرية.

-تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبداع.

-التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وتشجيع الإبداع والابتكار الجماعي داخل المؤسسة.

-أن يكون على استعداد للتعلم وإشراك الآخرين في عملية توليد وتقييم وتطبيق الأفكار الجديدة من أجل المضي بالنجاح في اتجاهات جديدة<sup>1</sup>.

-العمل على تطوير الهيكل التنظيمي والإجتماعي حيث يشعر العمال بالأمان والقبول من أجل تشجيعهم على الإبداع.

-تحفيز أعضاء المنظمة لجعلها متكاملة وتحقيق النمو الشخصي و المهني وتعزيز الإبداع من خلال تقاسم الرؤى والمهام..

الفرع الثالث: المقومات والسلوك القيادي المعزز للإبداع.

● أولاً: المقومات.

هناك مجموعة من المقومات والحدّات التي يجب على القائد القيام بها تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>Guillaume Vétillard, Creativity & Leadership The introduction of creative internal communication practices in organizations, Management in International Context Level: Master Program, Linnaeus university, Sweden, 2014.

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، مصدر سبق ذكره، ص 171\_172.

\*تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة و الارتقاء بالإنسانية واحترام آراء الأفراد وفكرهم.

\*إعلاء شأن المشاركة واعتبار كل فرد في المؤسسة ليس مجرد منقذ وإنما عضو فعّال.

\*الفهم الواضح لرسالة المؤسسة و غاياتها الإستراتيجية و الإقتناع بها و الإستعداد للتحدّي للوصول إلى تحقيقها.

\*إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة وتحول كل فرد في هذا الإحساس و كأنه هو المسؤول الأول عن إنجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.

\*تبني العمل بروح الإبداع والابتكار و تمكين الأفراد من ذلك و جعل الإبداع وحقيقة و ليس مجرد أمنية أو شعار خاصة، وأن ذلك أصبح ضمن المفردات الإدارية التي تعتبر من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.

\*إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الإبداع و الابتكار و طرح الأفكار الجديدة و توفير المناخ الملائم لذلك حيث أن القائد هو الذي يعمل على إيجاد مثل هذا المناخ وإدارته بكفاءة وفعالية للحفاظ على استمراريته.

\*تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى إلى جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المؤسسة.

\*تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن و الأمان و الإستقرار لجميع العاملين لإعطاء الفرد الإستقلالية أن يفكر و يبدع و يطور من أساليب أدائه دون خوف أو قهر من الإدارة.

\*السعي الدائم لتطوير التعليمات والقرارات واللوائح المنظمة للعمل، وكذلك أساليب العمل وتبسيطها.

\*تبني هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع والابتكار فالأنشطة الإبداعية والإبتكارية تحتاج إلى أفراد مؤهلين لإدارة الإبداع والإبتكار بنجاح وإلى نظام للحوافز المادية والتنظيمية من أجل إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة تقوم بدور معامِل للتجربة والإختبار وتكرّس مجهوداتها للأفكار الجديدة مثلما يحدث في وحدات البحوث، وكذلك تحتاج هذه العمليات والأنشطة الإبداعية و الإبتكارية إلى عمليات رئيسة مميّزة لإدارة الإبداع والإبتكار وتتضمّن هذه العمليات كيفية التحويل والحصول على الأفكار الجديدة وتحليلها وتحويلها إلى برامج يمكن إدارتها وتنفيذها.



• ثانياً : السلوك القيادي المعزز للإبداع.

أظهرت الدراسات أن 20 % إلى 67% من التباين بشأن التدابير المتخذة للمناخ للإبداع في المؤسسات تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي، مما يعني على القادة التحرك نحو تعزيز مناخ يسمح بالإبداع و السلوك القيادي المعزز للإبداع يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

-تشجيع ودعم المؤسسة :الإبداع يتطلب ثقافة التشارك في الرؤية.

-إزالة حواجز الخوف و القضاء على الأحكام المسبقة.

-المكافآت والاعتراف بالمجهودات المبدعة.

-انشاء آلية لدعم وتشجيع وتطوير الأفكار الإبداعية.

- إزالة العوائق التنظيمية: وذلك بإزالة كل العوائق التي من شأنها كبح الإبداع؛ كالمشاكل الناتجة عن السياسات والاجراءات الداخلية، قتل الافكار الجديدة وكبحها.

- الحد من المنافسة الداخلية غير الايجابية والقضاء عليها، والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الراهن والخوف من التغيير.

- الدعم القيادي: القائد يظهر اهتمامه وثقته ودعمه لمن حوله ويقيم مساهمتهم بما يعزز الابداع، ويعمل على تحييد الأفراد السلبيين الذين لا يتجاوبون مع العملية والذين من شأنهم فرملة التفكير الإبداعي.

- توفير الموارد الكافية التي تسمح بالإبداع كالوصول الى المعلومات و الموارد المادية؛

-الواقعية: العملية الإبداعية يجب ان تكون واقعية خالية من المبالغة والضغوطات الزمنية وغيرها لأن الابداع لا يكون إلا في بيئة سليمة.

-الحرية: من المهم جدا ان يشعر العاملون بأن لهم الحرية في تقرير كيفية القيام بالعمل أو ما العمل الذي يمكن أن يقوم به (مع بعض القيود كالأجر والوقت اللازم ان تطلب الامر ذلك)، لكن لا يجب تقييد الطريقة او الكيفية.

<sup>1</sup> ربيع المسعود، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فب ظل قيادة ابداعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 121.

-تحدي المهمة: من المهم ان يكون العمل او المهمة فيه صعوبة وليست سهلة أو روتينية حتى يصبح الأمر فيه نوع من التحدي والمتعة، لكن يجب الانتباه إلى أن الصعوبة أو الاهداف المبالغ فيها يمكن ان تكون سبب للإحباط وفشل الإبداع لهذا يجب ان تعمل جميع النظم والهياكل بشكل متسق.

-العمل الجماعي: في المنظمات الإبداعية يكون التواصل بشكل جيد وهذا ما يؤدي إلى أن يكون التعاون والعمل الجماعي أكبر، ومناخ ملائم لدعم الأفكار لبعضها البعض، وهو ما من شأنه ان يكون فضاء لتبادل الأفكار مما يجعل العمل أكثر متعة وجدية.

### الفرع الرابع: الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع.

يساهم القائد المبدع في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، وكذا تنميتها لما له من الخبرة في مجال عمله و يحسن التصرف وهو محفز ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة، وإن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع سوف يتم التعرض لها في هذا المطلب.

#### • أولاً: تحديد وتوضيح الأهداف للعاملين<sup>1</sup>.

إن القائد المبدع يعمل دائماً على أساس أن المستقبل هو إمتداد للحاضر، ليسود التغيير فكل ما يجري داخل المؤسسة يعكس ما يجري خارجها جراء عوامل تسبب في التغيير السريع والمستمر الذي يحدث في بيئتها، وهنا يسعى القادة المبدعون من أجل تحقيق الأهداف بالاعتماد على مهارات العاملين ومشاركتهم والأخذ بآرائهم وجعل الأهداف محددة وواضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليها، إذ تعد من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم فهي تعتبر علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، وتركيز جهود العاملين باتجاه معين، بالأهداف إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية وأهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة.

<sup>1</sup> رزيق حنان، القيادة الادارية و دورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال استراتيجية، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص69.

## ثانيا: تمكين العاملين.

حضي موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، والذي يعبر عنه بالقيادة الذاتية أو المشاركة أو المتفوقة والتي تعتبر عنها بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم، ولقد تعددت الكتابات المتناولة لهذا الموضوع لماله دور في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث تم تعريف تمكين العاملين بأنه منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الحرية في اتخاذ القرار للعاملين.

هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والإبداع، حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم وعزيمتهم وكذا قدرتهم على تحمل المخاطر وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، ولتحقيق عملية تمكين ناجحة لابد من تحقيق ثلاث شروط هي:<sup>1</sup>

**1- الخبرة:** فالعامل الممكن يمتلك المعرفة وكذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.

**2- الثقة:** فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه لا يوجد تمكين للعامل، فالقائد هنا يشك في قدرات وصلاحيه عامله على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

**3- المعلومات:** لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد ومرؤوسيه، وبين العاملين بعضهم ببعض لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرار.

## ● ثالثا: الاتصال وتوفير الموارد.

يعتبر الاتصال عنصر هام لنقل وتبادل الأفكار والآراء نحو موضوع أو مشكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. حيث يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة، تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الإبداعية لا تنجح بسبب ضعف الاتصال والذي لا يجب أن يكون مجرد وسيلة لنقل المعلومات من طرف واحد فقط، بل يجب أن يكون وسيلة تبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في القرار وكل هذا يشجع على الإبداع لدى العامل.

<sup>1</sup> رزق حنان، مرجع سابق الذكر، ص 67 نقلاً عن علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة. أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 55.

وحتى يتحقق الإبداع بالمؤسسة لا بد من توفر شرط آخر وهو الموارد والتي يقصد بها كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المؤسسة، ويمكن أن تكون ميزانية خاصة بالأبحاث و تنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم لتنفيذها، وكذا المعدات والأدوات اللازمة.

#### • رابعا: الحوافز.

تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وكذا ظهور واستمرار الإبداع بالمؤسسات، فالحوافز لها أثر في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل جهد أكبر للإنجاز وغياب المكافأة المناسبة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات التي يعملون بها تعد كأحد المعوقات للإبداع بالمؤسسة، إذن الحوافز تساهم في إثارة الإبداع لدى العاملين، ويجب هنا على القيادة المدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز بشكل متنوع وعادل، فالحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجديدة لها دور في تشجيع الإبداع بشكل أكبر، وبالتالي القائد يجب أن يتعرف على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العامل<sup>1</sup>.

#### • خامسا: التدريب.

يعد التدريب من الممارسات المشجعة والمساهمة في خلق الإبداع حيث يعرف التدريب على أنه نشاط أساسي يمارس بأسلوب فردي أو جماعي يتم بصورة منظمة وقد يأتي بصورة غير مخططة من قبل، والذي يؤدي إلى الرقي بالفرد و بالمؤسسة التي يعمل إن للتدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد، ويتضح دور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية، والبرامج التدريبية ذات دف بشكل رئيسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة لها الصفة الإبداعية للعمل<sup>2</sup>.

فالقائد المبدع حتى يساهم في تنمية الإبداع بالمؤسسة يتوجب عليه ممارسته والفهم الجيد للأساليب المساهمة في تحفيز الإبداع من تحديد وتوضيح الأهداف، والعمل على تنمية وتدريب العاملين بشكل المناسب وتمكينهم واشتراكهم في اتخاذ قرار والعمل على الاتصال معهم والاستماع إليهم وتحفيزهم.

<sup>1</sup> رزيق حنان، مرجع سابق الذكر، ص 70 نقلاً عن ديري محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 72 نقلاً عن السالم د سعيد، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2009، ص 8.

## المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

## • الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) و الذي عرف الأداء "Performance" أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"<sup>1</sup> .

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس "<sup>2</sup>.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة".

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 26.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، و بما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.<sup>1</sup>

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة ) ، " من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ، و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف ، و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : محددات اداء العاملين.

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، تتمثل هذه المحددات في:<sup>3</sup>

- **الجهد** : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات** : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

<sup>1</sup> Martary(B) , Crozet(D), Gestion des ressources humaines, Pilotage sociale performance, impremerie chirat, Paris, 2002, P160.

<sup>2</sup> علي السلمي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب بدون ذكر مكانها ، بدون ذكر سنة النشر، ص 267.

<sup>3</sup> بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة ( نمط الأداء ) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

و الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحرصان عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد القدرات والمهارات ، نمط الأداء ) ، و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه المحددات:

-الوظيفة (متطلبات العمل): و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

-الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب.

### الفرع الثالث: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

#### • أولاً: تعريف تقييم الأداء.

• إن تقييم الأداء هو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً".<sup>1</sup>

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين أن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات معدة سابقاً.

<sup>1</sup> نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 75.

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل".<sup>1</sup>

يبرز التعريف السابق النتيجة النهائية من تقييم الأداء الممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل وذلك بالاعتماد على معايير قياس محددة مسبقا.

كما يعرف بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك تهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل".<sup>2</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العامل عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط، لعل أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل.

- كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف، أي تحديد الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء الفرد.

- انعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة أي مدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح تطوير الأداء.

إذن يمكننا القول أن تقييم أداء العامل هو "عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة و فعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة".

### ● ثانياً: أهمية عملية تقييم أداء العاملين.

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 58.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، قياس و تقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، حورس للنشر و التوزيع الاسكندرية، 2008، ص 84.

<sup>3</sup> صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص 10.



- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على أدائهم.

### المطلب الثالث: انعكاس القيادة الإبداعية على أداء العاملين.

يعتبر نمط القيادة أحد العوامل المؤثرة في إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية للمرؤوسين، فالقائد بما له من السلطات قادر على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحديد أدوارهم، وتقييد حرياتهم السلطوية على من تحتهم، والمتفحص لأدبيات الإبداع الإداري يجد أن هناك ما يشبه الإجماع بين الباحثين على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الذي ينتهجه القائد، فالقادة يكمن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيتهم، ويشجعوهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يزيد الدافعية على الإبداع ومن خلال إتاحة المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.

فالقائد المبدع يؤثر في مرؤوسيه ويدفعهم للإبداع، بعكس القائد البيروقراطي الذي يتشبث بالتقليدية في قيادته، ويخنق إبداع مرؤوسيه، إذ يعتبر النمط القيادي السائد أن الفلسفة التي تنتهجها القيادة في تعاملها مع العاملين لديها ذات تأثير كبير على مستوى الإبداع لديهم، فالفرد العامل المبدع إذا رأى أن إبداعه يحظى بنظرة إيجابية لدى الإدارة، فإنه سيكون في تحفيز مستمر للإبداع، وذات يوم سيكون في منصب قيادي يسخر إبداعه في شكل قيادة مبدعة تحدد أهدافها وأشكال تسييرها للعمل، سعياً نحو تحقيق الهدف الرئيسي المنشود، إذ أن أسلوب القائد في اتخاذ القرار داخل المنظمة له أثر كبير في تنمية الإبداع لدى مرؤوسيه، كما أن البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار يعتبران

عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح التفكير و تنمية المهارات الفردية، أما الانفرادية بالقرار في جميع الحالات فإنها تفقد القرار الشروط الأساسية لموضوعيته مما يشكل عائقا للتفكير الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة<sup>11</sup>.

و قد تمر الأنماط القيادية الشائعة و التي تتراوح ما بين الأوتوقراطية إلى الفوضوية مروراً بالديمقراطية، و هذه الأنماط تتصل بأبعاد ثلاثة هي:

1- الاهتمام بالعاملين.

2- الاهتمام بالعمل.

3- الاهتمام بالعمل و العاملين.

وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديمقراطي) و الإيجابي و المهتم بالعمل و العاملين معاً، هو أكثر الأنماط فعالية، سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو بمستوى التجديد و الابتكار<sup>2</sup>.

ومن هذا يتضح أن نمط القيادة له دور واضح و أساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع، «و أن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء و تطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة السائد فيها و بمدى إيمان القيادة الإدارية بالإبداع فلسفةً و منهجاً» .

و قد أجرى كل من كلينورد، و كافاناغ عام 1985م دراسة على عدد من المنظمات الأمريكية، حيث وجد أن هناك عدد من الخصائص تميز المنظمات المبدعة على المنظمات غير المبدعة، و منها:<sup>3</sup>

1- وضوح الرؤية لدى القائد و أعضاء المنظمة.

2- تشجيع الأفراد على التحريب و المخاطرة.

3- الابتعاد عن النمط البيروقراطي و الروتين الإداري اليومي الممل.

<sup>1</sup> فهد المرشد، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 55.

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص 58 نقلاً عن عبد الرحمان أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1999، ص 18.

4- الاهتمام بنظام الحوافز من أجل تشجيع طرح الأفكار الإبداعية لدى الأفراد

كما قام محمد زناقي بدراسة ميدانية على أثر السلوك القيادي على التفكير الابتكاري للمرؤوسين، و ذلك في بعض المنظمات الحكومية بجمهورية مصر العربية، و توصل إلى نتائج من أهمها:

1- أن هناك علاقة بين السلوك الذي يتبناه القائد، و بين القدرة على لتفكير الابتكاري للمرؤوسين.

2- هناك علاقة جوهرية بين سلوك القائد الذي يتبنى حرية المرؤوسين في العمل و بين القدرة على التفكير الابتكاري لهم.

3- هناك علاقة بين سلوك القائد المتمثل في دقة التنبؤات و بين القدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين.

4- توجد علاقة بين طريقة أو أسلوب القائد في الاقناع و الحديث، و القدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين.

فالقائد المبدع غالبا ينشأ في بيئة إدارية تشجع على الإبداع و تحفز عليه، بينما نجد أن بيئة القيادة الأوتوقراطية تخنق المبدعين و تضيق من فرص ظهور قيادات مبدعة للمستقبل. وحسب النظريات الحديثة فإن أقرب أنماط القيادة التي تقوم على تحفيز الإبداع هي:

**1) القيادة التحويلية:** و فيها يكون القائد قادرا على إحداث التغيير التنظيمي في الأفراد و المؤسسات لتحسين أدائها والقائد هنا غالبا ما يقتصر دوره على مساعدة المؤسسات المتعثرة والاهتمام بعمليات إعادة الهندسة، والتركيز على استراتيجية إدارة التكاليف، وتحفيز مجموعة العمل بما يخدم مصلحة التغيير، بينما في القيادة الإبداعية فإن القائد المبدع في عملية إدارية مستمرة لإزالة معوقات الإبداع.

**2) القيادة الموقفية:** و القائد فيها يعمل لقيادة مرحلة ما حسب الظروف المحيط به، فهو يوجه الطاقات و يحفزها لخدمة الموقف الذي يحيط به، و لكن نجاحه في موقف ما لا يقتضي بالضرورة نجاحه في ظرف آخر.

كما أن القيادة الإبداعية بخصائصها المميزة أقدر على التكامل مع الموقف الأزموي من القيادة التقليدية في مختلف مراحل الأزمة، كما أن قدرة و براعة هذه القيادة تبرز من عملية التعلم كوسيلة فعالة للتنبؤ بالأزمات المحتملة.

هناك اعتقاد سائد لدى الباحثين الذين يعملون في تطوير المنظمات بشير إلى أن فرق العمل هي من مكونات البناء التنظيمي في المنظمة، وأن فاعلية تلك الفرق يتحقق طالما كانت قادرة على إدارة ثقافتها وعملياتها والعلاقات بين التقسيمات التنظيمية، "وتشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي للسلوك الإنساني، فهي معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك، من منطلق أن الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية الملتزمين بطريقة الإنجاز الواعية مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو".

ويكون الهدف من تكوين فريق العمل في:<sup>1</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم.
- توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة لتحقيق الشفافية والوضوح.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإمكانات بما يحقق كفاءة الأداء.

ويعرف التفاعل الإبداعي بأنه "نشاط إنساني، ذهني راقى و متميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتاجات أو حلول جديدة ومبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في المجالات العلمية والحياتية".

ويعتبر التفاعل الإبداعي أنه استجابة الإنسان لمثيرات داخلية وخارجية محفزة للطاقة الإبداعية في تحقيق الأهداف بأساليب جديدة ومقبولة. وهذا التفاعل بين القيادات في فريق العمل له مقومات تدعمه تتمثل فيما يلي:

1. توضيح الهدف من بناء فريق العمل، وتحديد إمكاناته وصلاحياته وموارده وهل لديهم قناعة بالهدف منه.
2. توزيع وتحديد أدوار أعضاء الفريق، تبعاً للقدرات الفردية لكل عضو والاختصاصات.
3. اختيار الأعضاء ذوي العلاقة بالمهمة مع إمكانية اختيار آخرين أيضاً لكي يتم تأهيلهم لعمل الفريق.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 58 نقلاً عن هيفاء محمد، مهارات بناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في برنامج تطوير مهارات بناء فرق العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 39.

4. تحفيز الأعضاء بقوة التماسك والالتزام بقواعد العمل السلوكية والإعداد الجيّد للقائات الفريق، وإبداء الرأي بكل تجرّد وموضوعية في اجتماع الفريق.
5. العمل على حل الصراعات ومحاولة تقريب وجهات النظر، وإتاحة الفرصة للجميع لإبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم.
6. التفكير الإبداعي: ويعني أن يكون فريق العمل كمجموعة متكاملة ومشجّعة على التفكير الإبداعي الإبتكاري لتقدّم أفكار وحلول جديدة تتسم بالإبداع، ويتبنى الفريق دعم الأشخاص الذين يتحملون المخاطر لتقدّم حلول جديدة للعمل.
7. تشجيع الإتصالات الجيّدة والمشاركة وقبول الآراء المختلفة فكفاءة الإتصال مهمة بالنسبة للقائد، وعليه أن يهيئ القنوات والوسائل المناسبة لضمان وصول المعلومات منه، وإليه لتحقيق الإبداع و التميّز.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

الفرع الأول: دراسة الطعامة ويونس 2001، بعنوان "الإبداع مقوماته ومعوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

حيث قامت بدراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية. وقد أجرى الباحثان دراسة على عينة من القيادات الإدارية العربية ( 40 قائد اداري عربي) وتنتمي لمؤسسات أكاديمية، انتاجية، خدمية ( وتم اختيار عمدي للقيادات الإدارية المدركة للإبداع، فضلا عن رغبتها في تطبيق أساليب معاصرة في التسيير وقد تم اعتبار الإبداع متغير مستقل والتمكين وقيادة جهود المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة وقد تم التوصل إلى:

- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى القيادة .

- غياب مفهوم التمكين عن التطبيق رغم الاعتراف بأهميته.

- تردد القيادة في تطبيق مفهوم التمكين.

وقد أوصت الدراسة ب:

-انتقاء القيادة الإدارية المبدعة الممكنة.

-اعتماد التمكين أسلوب عمل من طرف القيادات.

-تكثيف الدراسات الخاصة بتنمية الإبداع لدى القائد العربي وحفزه باستمرار.

الفرع الثاني: دراسة العساف (1425هـ - 2004م) بعنوان: " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات

المدارس بمدينة الرياض " ،رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام . - أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف (العمر - لمتغير المؤهل)

وقد أوصت الدراسة بما يلي: العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف. - العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس. - التأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية.)

الفرع الثالث: دراسة طلال بن رطيان العنزي 2006، بعنوان "الابداع الاداري لدى المديرين في شركة

الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، قسم الادارة العامة، جامعة

الملك سعود.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية .والكشف عن مدى ادراك المديرين في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين. واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الكتب والبحوث والدراسات ذات العلاقة، وكذا تعمم استمارة استبيان حول عناصر أو مقومات الإبداع الإداري والسياسات التي تتبناها الشركة لدعم وتنمية الإبداع بهدف جمع البيانات من الواقع الميداني، وتحليل الاجابات أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج, منها:

- أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يميلون نحو الموافقة على توفر الإبداع الإداري لديهم بدرجة عالية.

- يوجد انقساماً في الرأي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية حول تبني الشركة لسياسات دعم وتنمية الإبداع فيها.

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع الإداري لدى المديرين في الشركة.

- توجد علاقة داله احصائياً بين الإبداع الإداري نحو الارتفاع لدى المديرين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: دراسة

Samih Mahmoud Al-karasneha and Ali Mohammad Jubran Salehb, Islamic perspective of creativity: A model for teachers of social studies as leaders, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 412–426.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ملامح الإبداع في التصور الإسلامي، ورغبة من الباحثين في تسليط الضوء على منهجية القرآن في تعزيز الإبداع بين الأفراد وتأكيدا على أهميته وعلى الالتزام بالجانب الشرعي، وبمقاربة تحليلية للموضوع بالاعتماد على القرآن الكريم حاول الباحثان بناء نموذج للمدرس القائد المبدع في العلوم الاجتماعية: وخلصت الدراسة إلى أن المنهجية القرآنية في تعزيز الإبداع تعتمد على أربع وسائل هي السفر والتأمل والنظر السماع أو الاستماع ثم التفكير، وأكدت الدراسة على أن الإبداع في التصور الإسلامي يكون بالتزام القائد بال واجبات ووفائه، ومدى ارتباطه بالله. وأكدت الدراسة على وجوب انسجام أنظمة المؤسسة وتوافقها مع الشريعة ومع الجانب الأخلاقي والروحي، وأكدت أيضا على التحلي بالاجتهاد والابتعاد عن التقليد باعتبار الاجتهاد مصدر من مصادر التشريع في الفكر الإسلامي، واقترحت الدراسة ما يلي: مواصلة البحث في المجال الإبداعي خاصة و ان مدارس كبيرة بذلت جهود معتبرة سابقا في الإبداع لدى الحنفية والحنبلية والشافعية والمالكية وتدرّس الإبداع في التصور الإسلامي على مستوى المعاهد والجامعات حتى نصل في يوم ما إلى قادة قادرين على صناعة أمة وأن يكون العمل خالصا لوجه الله ويجب أن يكون الأستاذ متخلقا وقدوة لغيره، والعمل على توفير مكان ملائم يساعد على الإبداع ومواصلة الدراسات للمقارنة بين نظرة الغرب للإبداع ونظرة المسلمين.



## الفرع الثاني: دراسة

Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ الصفات، السلوكيات، والمهارات عند الطلبة Northern Arizona Université وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع , وتوضح النتيجة الأخيرة أهمية رسم الطريق من أجل الإبداع وأهم التوصيات هي تدريس القيادة الإبداعية في المناهج الدراسية.

## الفرع الثالث: دراسة

Kerfoot, Karlene, Leading change is leading creativity, Urologic Nursing; Mar 1999; 19, 1; ProQuest Health & Medical Complete.

القيادة هي الطريق إلى الإبداع والذي لا يكون إلا من خلال عملية التغيير أي التغيير الإبداعي، فالإبداع مسألة مهمة في مجال الرعاية الصحية، فلم يعد كافيا الاكتفاء بالمنطق الرياضي المتسلسل في العمل، ولكن يجب تفعيل الإلهام والعقل معا، إن التحدي البارز اليوم هو طريقة إعادة تفكيرنا وإعادة تهيئة مناخ العمل، ومكان العمل من أجل رسم ثقافة جديدة للمنظمة تعمل على تنسيق عمليات التفكير كما ونوعا وفي عالم متغير بسرعة أصبحنا بحاجة للقيام بتغيير في عالم الرعاية الصحية والتمريض نحو مزيد من الإبداع.

## المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

ومن خلال الدراسات السابقة تم ملاحظة أن مجمل الدراسات لم تتطرق للكثير من المتغيرات مع بعض في دراسة واحدة واقتصرت في كثير من الأحيان على بعض المتغيرات كالعلاقة بين التغيير والإبداع، الجودة، القيادة والإبداع، القيادة والتمكين، القيادة في الفكر الإداري الإسلامي التي اقتصرت على الجانب النظري في أغلب الأحيان هذا إلى جانب قلة الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية وأبعادها في حدود اطلاع الباحث والإمكانيات المتاحة له، وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة بمحاولة الربط بين هذه العناصر؛ القيادة الإبداعية والأداء كأبعاد وممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها على أداء العاملين.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

\* وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

\* الاستفادة من المراجع الواردة فيها.

\* الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة.

\* الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.

\* تصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) وكيفية بنائها.

والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أغلب الدراسات السابقة استخدمت في تحليل المعلومات الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وغيرها، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين، واستخدمت الدراسة الحالية، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، واختبارات ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها.

## خلاصة الفصل:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقا لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون أن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة. فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرک عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية وتعمل على مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات ورسم مسيرة المؤسسة .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد الفصل:

بعد التعرف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإبداعية خصائصها و أهميتها ووسائل تنميتها، وانعكاسها على أداء العاملين في المنظمة، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات وهي مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بورقلة، ومحاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضية المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة و المتعلقة بمدى مساهمة وتأثير القيادة الإبداعية على لأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: لمحة تعريفية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك و منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة تعريفية للمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- ومنهجية الدراسة.  
المطلب الأول: بطاقة تعريف بالمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة- .

الفرع الأول: النشأة وأهم الخصائص.

❖ نبذة تاريخية: تأسست سوناطراك أو المؤسسة الوطنية للإنتاج والنقل التجميع والتسويق للمحروقات بمرسوم 1963 / 12 / 63 ولكنها خلال فترة قياسية أحرزت تطورا متميزا في مهامها بمرسوم 296 / 66 الصادر سنة 1966 / 09 / 22 حيث أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب ( البحث ) والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات. لقد باشرت مؤسسة سونا طراك بالقيام بمفاوضات مع شركات أجنبية مختلفة وذلك بعد مصادقة قانون المحروقات على التعديلات التي سمحت لسونا طراك بذلك، وبهذا كانت هناك عقود لسنتي 1995 و 1996 مع شركة إيطالية والشركة البترولية الانجليزية.

تضم سونا طراك عدة أقسام من بينها قسم الإنتاج الذي بدوره ينقسم إلى عدة وحدات من بينها المديرية الجهوية لحوض بركاوي.

❖ الموقع الجغرافي: ناحية بركاوي من بين المناطق البترولية في الجزائر وهي جزء من حوض واد مية الذي يقع شمال الصحراء الجزائرية وتقدر مساحة الناحية بـ 1600 كلم<sup>2</sup> وهي تقع جنوب شرق الجزائر بمسافة 772 كلم.

حوض بركاوي منطقت تقع على حوالي 800 كلم في الجنوب الشرقي من العاصمة الجزائر و110 كلم في الشمال الغربي لحاسي مسعود و 30 كلم من ورقلة، تمتد من الجنوب الشرقي لغرداية إلى غاية نهاية حقل بوزخانة بعد طريق تقترت بدأت الأشغال بها في 1962 تتكون من ثلاث حقول أساسية مهمة: حوض بركاوي، بن كحلة وقلالة وعدد هائل من الحقول الأخرى الفرعية وهم بتنازل الأهمية كالآتي: نقوسة، شمال شرق قلالة، دراع التمرة ومخ الكيش.. الخ.

❖ الأعمال الرئيسية.

- صنع الزيت (معالجة البترول الخام و معالجة الغاز).
- صنع الغاز المركب.
- بيع الغاز.
- معالجة الماء.

## ❖ الحقول الأساسية بالجهة :

منطقة حوض بركاوي من أكبر الفروع البترولية تتكون من ثلاث حقول مهمة ( حوض بركاوي، بن كحلة ، قلالة ) وبعض من البنيات الصغيرة الفرعية، هذه الحقول موزعة على مساحة حوالي 6300 كلم<sup>2</sup> هذه الحقول الرئيسية هي:

2. حوض بركاوي: يمتد على حوالي مساحة 175 كلم<sup>2</sup> وعلو 222 م على سطح البحر، اكتشفت في مارس 1965 بواسطة ( CFPA ) المجموعة الفرنسية للبترول الجزائري بواسطة الحداد قلا، في هذا الحوض بدأت الأشغال في 1967 معدل العمق 3350 م.

حوض بركاوي يشمل محيط المديرية الجهوية والبنيات الصغيرة:

- ❖ مركز الإنتاج
- ❖ ورشات الإنتاج والصيانة
- ❖ متاجر ومستودعات لإيداع السلع
- ❖ محطة الزيوت ( البنزين )
- ❖ قاعدة العمل
- ❖ محيط ومكتب إداري

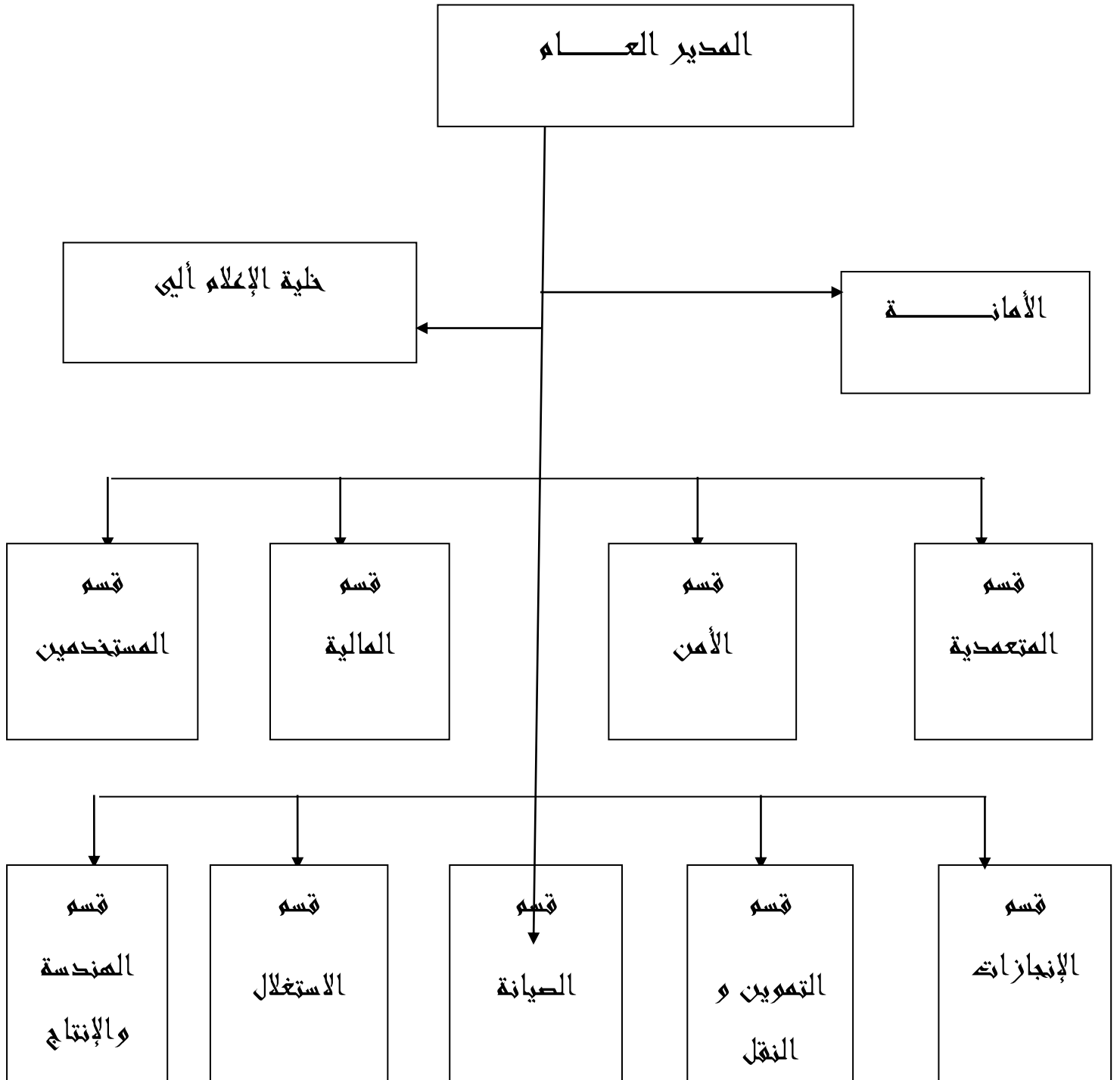
2. حقل بن كحلة: حوض بن كحلة اكتشف في نوفمبر 1966، بدأت الأشغال به في 02 ماي 1967، معدل العمق 3350 م يعمل بطاقته الخاصة حوض مساعد بصيانة ضغط غاز lift بن كحلة تشمل: مركز إنتاج.

3. حقل قلالة: حقل قلالة اكتشف في 1969 بواسطة الحداد قلا بدأت الأشغال به في فيفيري 1973 معدل العمق 3500 م الأشغال به يمثل حوض بركاوي وبن كحلة.

- مركز إنتاج .
- محطة للزيوت .
- مصنع معالجة الغاز UTG .
- ثكنة للإطفاء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي-ورقلة.-

الشكل رقم [II-1]: يوضح شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة.





الفرع الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي

1- خلية الإعلام الآلي:

❖ إدارة نظام الاستغلال.

❖ إدارة الشبكة المركزية للمديرية.

❖ متابعة وصيانة وتهيئة نظام الإعلام.

2- الأمانة: وهي المصلحة التي تهتم برسكلة وتنظيم كل أعمال المدير ونشاطاته وترجمة كل انشغالاته وهي

تهتم بمجموعة من المهام أهمها:

- تنظيم وتنسيق الاجتماعات والملتقيات الخاصة بالمدير.

- رسكلة نشاطات ومواعيد المدير حسب الزمان والمكان.

- تعتبر كهزمة وصل بين المدير ورؤساء الأقسام.

3- أقسام المؤسسة:

أ- قسم الهندسة والإنتاج: يهتم هذا القسم بكل ما يخص البترول من استخراج وصيانة آبار وهذا

بغرض الحفاظ على كمية الإنتاج ويعتبر هذا القسم أكثر الأقسام استغلالا للطاقة ومصالحه خمسة وهي:

- مصلحة الجيولوجيا.

- مصلحة تقنيات الآبار .

- مصلحة التدخلات .

- مصلحة القياسات.

- مصلحة الثاكلات .

❖ ومن مهام هذا القسم:

- رسكلة التقارير ومخططات الإنتاج .

- رصد ميزانيات الاستغلال والاستثمار.

- إنشاء تقارير وميزانيات الإنتاج .

- تحديد معارف وودائع الجيولوجيا المختلفة في المنظمة .

- تخطيط وبرمجة عمليات الإنتاج .

- الإشراف والمراقبة للعمليات الخاصة .
- صيانة وإعداد المعدات والأدوات .
- استكمال معدات السلامة للآبار وتعبئة وسائل الأمن .
- ب- **قسم الاستغلال:** يقوم هذا القسم بمعالجة واستغلال انتاجات قسم الهندسة والإنتاج لمعالجتها ( فصل الماء، البترول، الغاز ) وتحويلها مباشرة إلى مراكز الضخ، له ثلاث مصالح هي :
  - مصلحة الاستغلال ( HBK, BKH, GLA ) .
  - مصلحة خدمة علاج التآكل .
  - مصلحة الدراسات والبرمجة .
- ❖ **ومن مهام هذا القسم :**
  - تشغيل الوحدات وتثبيت مراكز الإنتاج .
  - تحقيق جداول النتاج .
  - رصد وتثبيت الحماية .
  - مراقبة وتحليل عينات من مختلف المنتجات .
  - إطلاق دراسات مشاريع الاستثمار لمراكز ( HBK, BKH, GLA ) .
  - وضع ملفات مشاريع الاستثمار للمراكز .
- ج- **قسم الصيانة:** يهتم هذا القسم بصيانة ومراجعة وسائل النتاج والآلات بتصليحها وتبديلها عند الضرورة وله خمسة مصالح :
  - مصلحة التخطيط والمناهج .
  - مصلحة الميكانيك .
  - مصلحة الكهرباء .
  - مصلحة التجهيزات .
  - مصلحة الإعلام .
- ❖ **ومن مهام هذا القسم :**
  - استكمال دراسة الهندسة من الأساس لتركيب سطح جديد .

- إدارة وصيانة الوثائق التقنية في نظام .

- الأداء السليم للمعدات أو وحدات المرافق الصناعية لمختلف مراكز الإنتاج .

- خدمة الورش المركزية والتصنيعات الميكانيكية والصيانة واللحام .

د-قسم الانجازات: يتركز اهتمام هذا القسم بالمباني الاجتماعية والإدارية من حيث البناء والصيانة

كذلك تركيب أنابيب الغاز والماء بها مباشرة أو الإشراف عليها في حالة القيام بها من طرف المقاولين

المكلفين بانجاز المشاريع في إطار العقود وله ثلاث مصالح الأساسية:

- مصلحة الأشغال الجديدة .

- مصلحة الصيانة .

- مصلحة البناء .

❖ من مهام هذا القسم :

- توحيد تقارير الخدمات لمختلف مصالح هذا القسم .

- رصد وإنشاء الأوضاع المالية للمستهلك .

- دراسات لمشاريع الاستثمار للأعمال البترولية الجديدة .

- إدارة ورصد المشاريع الاستثمارية وعمليات التعدين للملحقات المحددة والمختارة .

هـ-قسم الأمن: يوفر هذا القسم لكل المديرية من أعمال وأجهزة ووسائل عامة ومنشات ويتكون من مصلحتين

وخلية وهم:

- مصلحة الوقاية .

- مصلحة التدخلات .

- خلية البيئة .

❖ من مهام هذا القسم :

- تطبيق قوانين وقواعد حماية البيئة .

- تثبيت التقارير الزمنية على وضعية البيئة على مستوى المنطقة .

- حماية المنشآت الصناعية الخاصة وآبار الوحدات الخاصة بحوض بركاوي، قلالة ، بن كحلة ..... .

- المراقبة الدورية لوسائل الأمن والمنشات والآبار .
- الاستخبار عن حوادث العمل والكوارث .....
- تعبئة بطاقات البيانات ومتابعة استعمالها .

و- **قسم التموين والنقل** : يقوم هذا القسم بالربط بين جميع الأقسام من خلال مراقبة كل طلبات المصلحة وتوفيرها عن طريق السوق المحلية والاستيراد وذلك بالوسائل الخاصة بالإضافة إلى توفير وسائل النقل . يتشكل هذا القسم من خمس مصالح وهي:

- مصلحة الشراء .
- مصلحة العتاد .
- مصلحة تسيير المخزون .
- مصلحة النقل .
- مصلحة الصيانة .

❖ **ومن مهام هذا القسم :**

- المراقبة الدائمة لإجراءات الشراء والفواتير .
- تحضير عمليات الشراء .
- المراقبة اليومية لملفات الإيداع والمخازن .
- تسيير المخازن ومستودعات العتاد وصيانة بطريقة جيدة للمخزونات الكيميائية وقطع الغيار .
- متابعة تطور الأسعار والأسواق من أجل اتخاذ قرارات عملية في الشراء ذات فوائد كثيرة.

ي- **قسم المالية**: يقوم هذا القسم بجميع الأعمال المحاسبية للمديرية والتسجيل المحاسبي لجميع العمليات التي تقوم بها المديرية وينقسم إلى أربع مصالح وهي:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية .
- مصلحة الكنوز .
- مصلحة الشؤون القانونية .

- من مهام هذا القسم :

- تسيير وتدوين المعطيات الحسابية .
  - تحليل وتسيير ورصد تسيير الطاقة والإنتاج .
  - مراقبة الموارد المالية قبل وبعد الاستغلال .
  - متابعة ومراقبة عمليات جمع الأموال .
  - إنشاء ملفات الأعمال بالتعاون مع الوحدات الأخرى ( البنات التابعة للمنطقة ) .
- خ- **قسم المعتمدية:** يهتم هذا القسم بالعمال من حيث الإطعام والإقامة وكل ما يخص الحالة الاجتماعية للعمال وينقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الإيواء .
- مصلحة الإطعام .
- مصلحة تسيير المساحات الخضراء .

❖ من مهام هذا القسم:

- مراقبة وجدولة الفواتير .
- تحديد الاحتياطات الغذائية والعتادية ووسائل الحفاظ عليها .
- مراقبة عمليات الحماية والنظافة بخصوص صيانة الوحدات الصغيرة والعتاد ومعدات الطبخ بطريقة جيدة .
- الحفاظ على النباتات والمساحات الخضراء .
- احترام قوانين البيئة والأمن .

ك- **قسم المستخدمين:**

- **المهام والوظائف:** وهي منظمة كما يلي:
- ❖ مصلحة الإدارة العامة: وهي كالآتي:
- ❖ مصلحة تسيير الأجور .
- ❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية .
- ❖ مصلحة الإدارة العامة .

-المهام:

❖ مصلحة تسيير الأجور:

- تسيير أجور العمال .
- تسيير ومتابعة حركة العمال والمراقبة لحقوق العطلة .
- إنشاء وتهيئة الأجور .

❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية

- تسيير ملفات الشؤون الاجتماعية .
- تسيير تعاضديه العمال .
- تسيير ملف التقاعد .
- التصريح بالحوادث والأمراض المهنية .

❖ مصلحة الإدارة العامة

- تسيير مكتبة التقنية والأرشيف .
- تسيير مكتب السفر .
- مراقبة وجدولة الفواتير .

❖ مصلحة التخطيط

- تنفيذ سياسة الموارد البشرية .
- تسيير وسائل التكوين البيداغوجية .
- تحديد العقد للهيكلة التنظيمي للمديرية الجهوية والدليل المنظمة .

❖ مركز طب العمل:

- إدارة الرعاية الطبية .
- تهيئة والتنظيم الزيارات الفحص للعمال في إطار طب العمل .
- تسيير ملفات الطب الاجتماعي .
- تسيير الصيدلية والمواد الصيدلانية .

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ( الطريقة و الإجراءات).

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية " سوناطراك " حوض بركاوي ورقلة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الأدوات و الأساليب المستعملة في معالجة البيانات.

### الفرع الأول: أسلوب الدراسة الميدانية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدي مساهمة القيادة الإبداعية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي بورقلة، حيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي الملاحظة والمقابلة و الاستبيان.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والالكترونية وكذا الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

تشمل عينة الدراسة موظفي المؤسسة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي ، وتم توزيع (100) استبيان على أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بشكل ميسر وعشوائي وذلك خلال شهر أبريل من سنة 2016، إذ تم استرجاع (70) استبيان ، وبعد فحصها تبين بأنها صالحة ويمكن اخضاعها للتحليل حيث خلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (70) استبيان أي ما نسبته (70%) من إجمالي عينة الدراسة .

الجدول رقم [II-1] : الاستبيانات الموزعة والمسترجعة .

النسبة	العدد	البيان
100%	100	عدد الاستمارات الموزعة
70%	70	عدد الاستمارات المسترجعة
0%	0	عدد الاستمارات الملغاة
70%	70	عدد الاستمارات المقبولة

من إعداد الطالبة بناءً على مجريات توزيع الإستبيان.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة.

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم [II-2] : متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة الإبداعية	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة



## الفرع الخامس: أداة الدراسة (خطوات بناء الإستبيان).

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

## أولاً: البناء الأولي للإستبيان:

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم إخضاعه للتحكيم من طرف بعض الأساتذة تم التوصل للشكل النهائي للإستبيان وقد تضمنت الاستمارة 35 عبارة بالإضافة للبيانات الشخصية والوظيفية والسؤال المفتوح حيث جاءت على الشكل التالي:

**القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية من الجنس والعمر والخبرة والمستوى التعليمي والوظيفي.

**القسم الثاني:** وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والكشف عن علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول:** أسئلة خاصة بتقييم ممارسات القيادة الإبداعية حيث تم تحديد أربع أبعاد لها وهي :

- (1) بُعد الطلاقة الفكرية: اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس مدى توفر الطلاقة الفكرية وأخذت هذه العبارات التسلسل من (1-5).
- (2) بُعد المرونة الذهنية: اشتمل على مجموعة من العبارات لقياس هذا المفهوم وأخذت هذه العبارات التسلسل من (6-10).
- (3) بُعد الحساسية للمشكلات: اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس مدى توفر خاصية الحساسية للمشكلات وأخذت هذه العبارات التسلسل من (11-15).
- (4) بُعد قبول المخاطرة: اشتمل على مجموعة من العبارات لقياس هذا المفهوم وأخذت هذه العبارات التسلسل من (16-20).

المحور الثاني: خاص بتقييم مستوى أداء العاملين، ويتضمن العبارات من 21 إلى 26 أي 06 عبارات .

المحور الثالث: خاص بعلاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين ويتضمن العبارات من 27 إلى 35 أي 09 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم [3-II] أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة .

الجدول رقم [3-II]: يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق متوسط	موافق بدرجة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة حصرت على حسب المجالات الموضحة في الجدول حيث سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

الجدول [4-II]: مقياس التحليل استناداً لقيمة المتوسط الحسابي.

قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 2.33 من 2.34 إلى 3.66 أكبر من 3.67  
 مستوى التصور منخفض متوسط مرتفع

من إعداد الطالبة

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث:  $(1+1,33) = 2,33$  و  $(1,33+2,34) = 3,66$

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات محصور بين  $[1-2.33]$  فيعتبر مستوى التصورات والآراء منخفض، وهذا يعني عدم اتفاق حول العبارة أو المفهوم عموماً لأفراد العينة ، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات محصور بين  $[2.34-3.66]$  فيعتبر مستوى التصورات متوسط، وهذا يعني موافقة متوسطة عموماً لأفراد العينة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى التصورات مرتفع أي موافقة عالية ذلك المفهوم أو العبارة.

أم القسم الثالث فيعتبر سؤال مفتوح حول معيقات تبين مفهوم القيادة الإبداعية وذلك من وجهة نظر كل فرد من العينة.

ثانياً: الملاحظات: من خلال الزيارات الإستطلاعية الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل داخلها مما أتاح لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول كيفية العمل والتي يمكن أن تساعد فيما بعد في التحليل والتعليق على النتائج.

ثالثاً: المقابلة: أجريت المقابلة مع أفراد عينة الدراسة بهدف شرح الإستبيان وتوضيح ما يستعصي فهمه لديهم.

#### الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة.

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ورمزه ( SPSS ) إصدار 20 وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات تساعد على تحليل البيانات المجمعة والوصول إلى نتائج أو هي كما يلي:

- 1- النسب المئوية والتكرارات: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- 2- المتوسطات الحسابية وقد تم تحديد مقياس الموافقة بقيمة 03 حيث أقل من هذه القيمة تعد نسبة المعارضة أكبر من نسبة الموافقة والعكس.
- 3- الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
- 4- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 5- معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، و إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.

6- اختبار كولومجروف - سمرنوف: لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

7- تحليل الإنحدار: و ذلك لدراسة العلاقة التأثيرية -إن وجدت- بين المتغير المستقل والتابع.

- كما تم الاعتماد الجداول والدوائر النسبية في تمثيل وإبراز النتائج المتحصل عليها من تحليل SPSS .  
الفرع الخامس: الإختبارات الخاصة بأداة القياس.

أولاً- ثبات أداة الدراسة: يقصد به أن يعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).  
الجدول رقم [II-5]: قياس ثبات الاستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	تقييم ممارسات القيادة الإبداعية	20	0.947
المحور الثاني	تقييم أداء العاملين	6	0.841
المحور الثالث	علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين	9	0.911
الإستبيان ككل		35	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- من خلال الجدول رقم [II-5] يتضح أن معاملات الثبات عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول ( تقييم ممارسات القيادة الإبداعية ) كان بدرجة 0.94 وهي درجة جيدة جداً وعالية .
- أما معامل الثبات لمحور الثاني ( تقييم مستوى أداء العاملين ) كان بدرجة 0.81 وهي درجة عالية .
- أما معامل الثبات للمحور الثالث ( العلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين ) كان بدرجة 0.91 وهي درجة عالية جداً.
- أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان فكان بدرجة 0.95 وهي درجة عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

ثانياً- قياس معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة كما يلي:

الجدول رقم [II-6] : قياس معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	عبارات تقييم واقع ممارسة القيادة الإبداعية	0.912**	0.000
المحور الثاني	عبارات تقييم مستوى أداء العاملين	0.706**	0.000
المحور الثالث	عبارات علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين	0.913**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم [II-6] يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط للمحور الأول " تقييم واقع ممارسة القيادة الإبداعية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.912 وهي درجة عالية. وأن معامل الارتباط للمحور الثاني " تقييم مستوى أداء العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.706 وهي درجة مرتفعة، أن معامل الارتباط للمحور الثالث " علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.913، وبذلك تعتبر فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه و متجانسة .

ثالثاً-توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم [II-7] نتائج الاختبار.

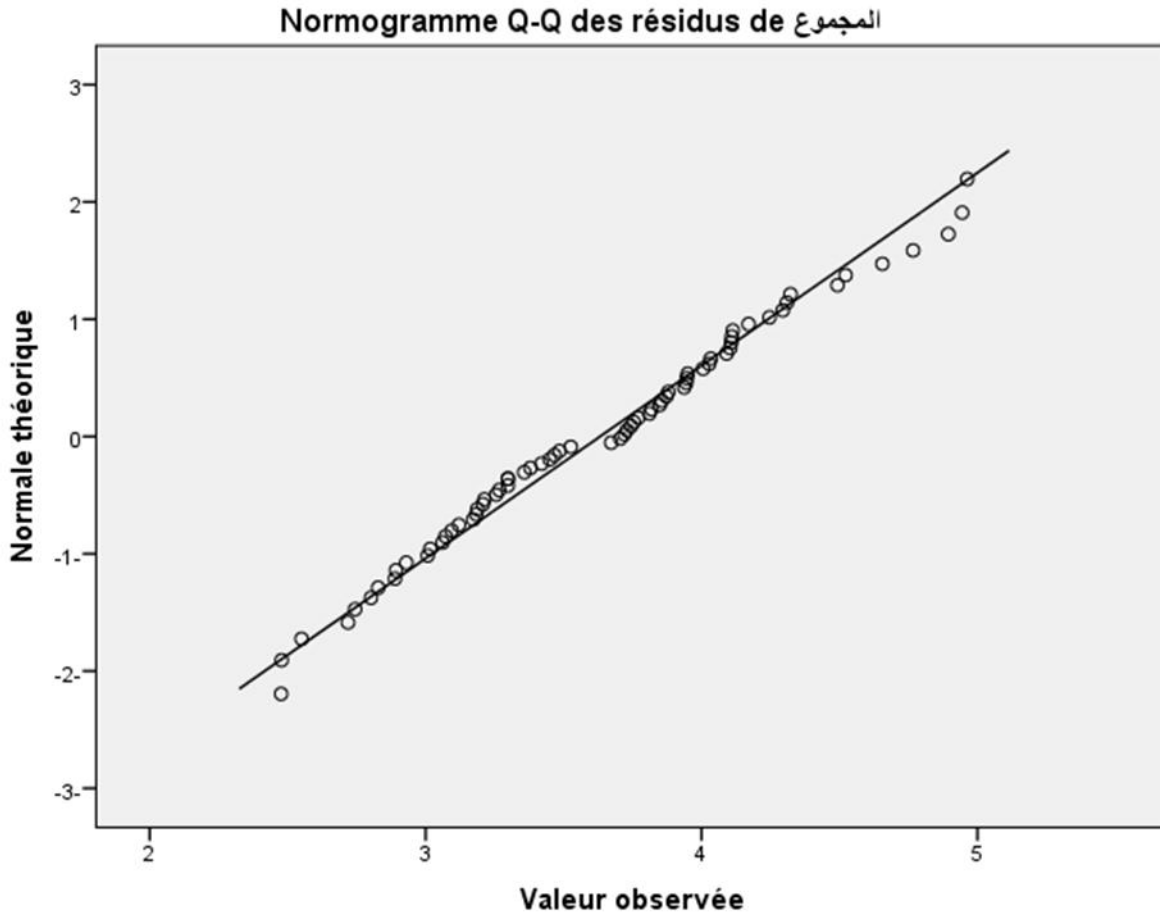
الجدول رقم [II-7]: نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف الكلي في توزيع البيانات.

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	جميع الفقرات
0.200	0.080	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الدراسة.

من خلال الجدول رقم [II-7] يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي 0.080، وأن مستوى الدلالة يساوي 0,200 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما هو مبين في الشكل رقم [II-2].

الشكل رقم [II-2]: رسم بياني لتتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان للتوصل إلى إدراك وفهم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك وقد تم الاعتماد لذلك برنامج SPSS .

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

-لقد تم التركيز في جانب البيانات الشخصية على متغير الجنس والعمر والخبرة والمستوى التعليمي والوظيفي وكانت نتائج الدراسة كما توضحه الجداول الموالية:

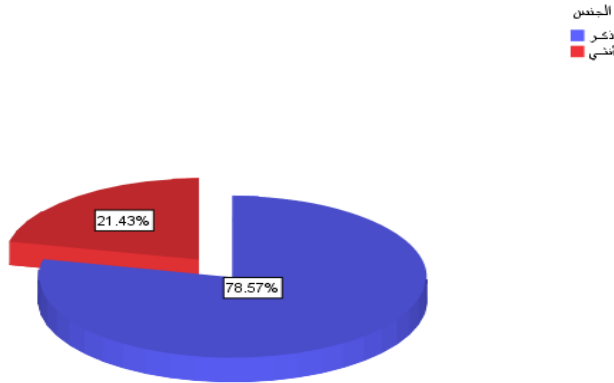
الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم [II-8]: يبين نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	55	78.6%
أنثى	15	21.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

الشكل رقم [II-3]: يوضح النسبة المئوية لكل من الجنسين في مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال جدول [II-8] نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور نسبة مئوية تقدر بـ 78%، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 21.4 %، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب إليها فئة الذكور دون الإناث نظراً لطبيعة العمل بهذه المؤسسة والذي هو في أغلبه ميداني. كما يوضح الشكل .

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

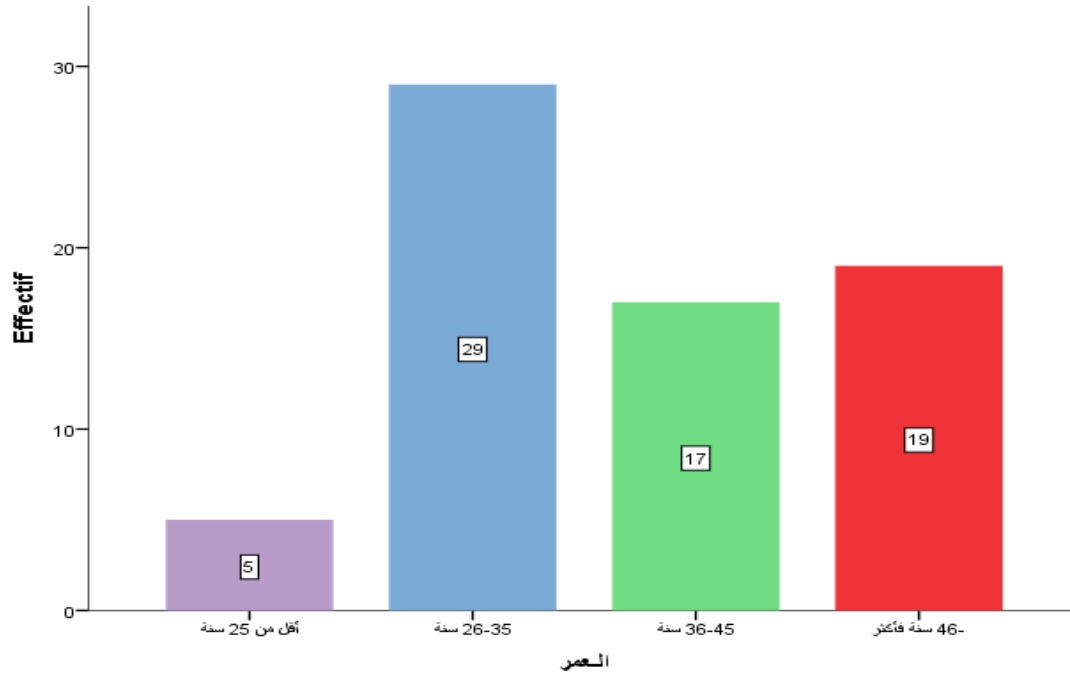
جدول رقم [II-9]: توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	5	7.1%
من 26-35 سنة	29	41.4%
من 36-45 سنة	17	24.3%
من 46 سنة فأكثر	19	27.1%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS



الشكل رقم [II-4]: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة 26 إلى 35 سنة بنسبة 41.4 % ثم تليها فئة أكثر من 46 سنة بنسبة 27.1% بعدها فئة 36 – 45 سنة بنسبة 24.3% وكأقل نسبة هي فئة أقل من 25 سنة بنسبة 7.1% ، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 35 فما فوق هم الفئة السائدة بالمؤسسة أي بنسبة 51.4% أي ربما تزامن توظيفهم مع السنوات الأولى للتأسيس ، والشكل رقم [II-4]: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

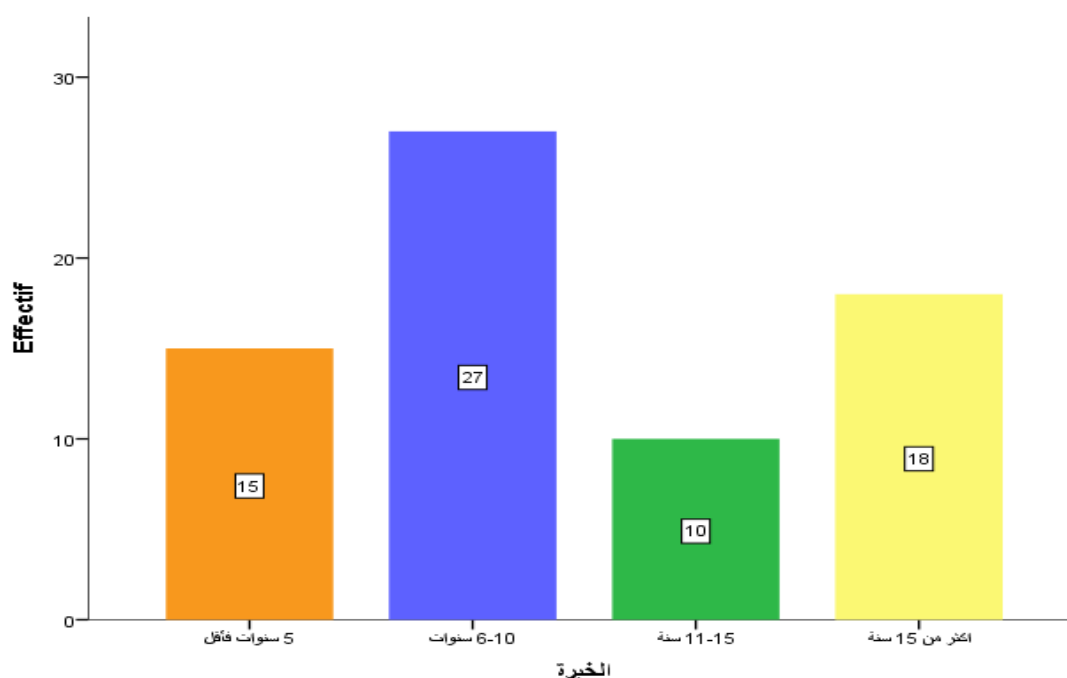
الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

جدول رقم [II-10]: توزيع عينة دراسة حسب الخبرة في الوظيفة

النسبة	التكرار	مدة الخبرة
21.4%	15	أقل من 5 سنوات
38.6%	27	من 6-10 سنوات
14.3%	10	من 11-15 سنة
25.7%	18	أكثر من 15 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم [II-5]: يوضح النسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة في مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 38.6% وتليها نسبة 25.7% للخبرة ذات أكثر من 15 سنة، وبعدها خبرة من 11 إلى 15 سنة والأخيرة من 11 إلى 15 سنة مما يدل على امتلاك بعض أفراد المؤسسة ذو الخبرة الطويلة في مجال عمل المؤسسة. والشكل يوضح ذلك.

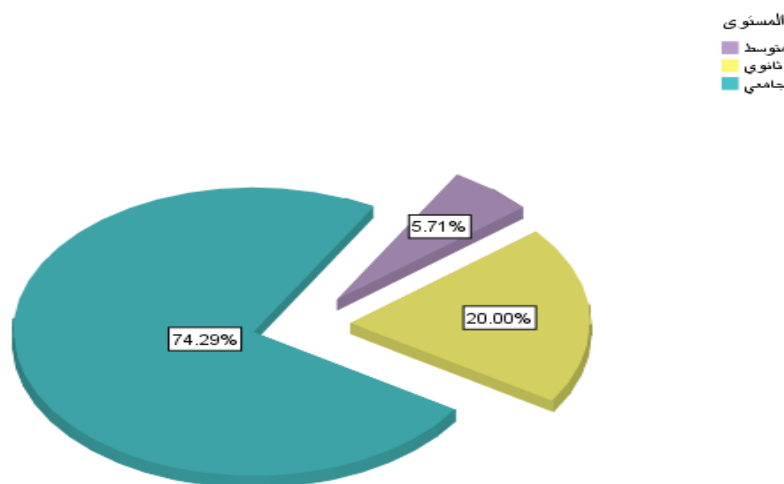
الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم [II-11] : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي.

الشهادة	التكرار	النسبة
متوسط	4	5.7%
ثانوي	14	20%
جامعي	52	52%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

الشكل رقم [II-6] : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم حملة الشهادات الجامعية حيث قدرت النسبة بـ 74.3%، وتليها المستوى الثانوي بنسبة 20% وبنسبة ضئيلة المستوى المتوسط والذي قدر بـ 5.7% مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديها مستوى تعليمي جيّد وعالي ما يمكن أن ينعكس إيجاباً. والشكل يوضّح ذلك.

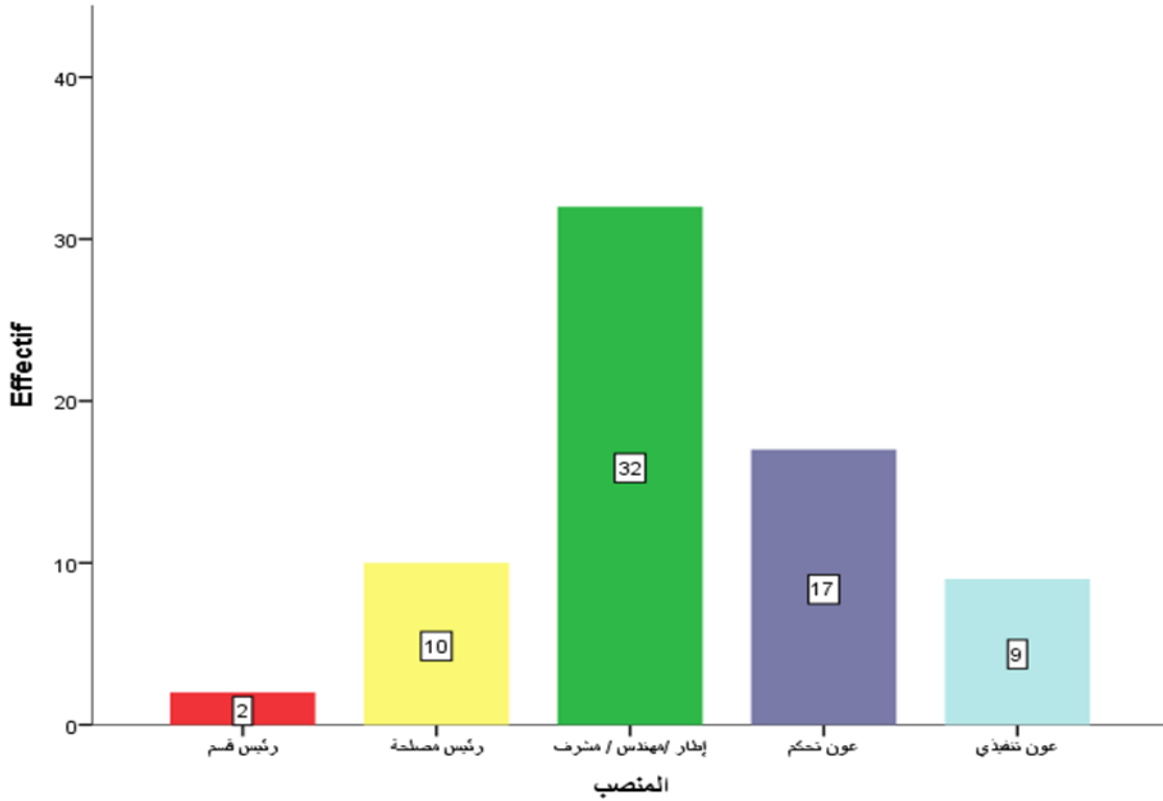
الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم [II-12] : يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
2.9%	2	رئيس قسم
14.3%	10	رئيس مصلحة
45.7%	32	إطار/مهندس/مشرف
24.3%	17	عون تحكّم
12.9%	9	عون تنفيذي
100%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

الشكل رقم [II-7]: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج التحليل الوصفي نلاحظ أن أكبر نسبة هي ذوي منصب إطار / مهندس / مشرف (قدّر بنسبة 45.7%، تليها مباشرة منصب عون تحكم بنسبة 24.3%، ثم منصب رئيس مصلحة ب 14.3%، عون التنفيذ بنسبة 12.9% وفي الأخير منصب رئيس قسم بنسبة 2.9%. وهذه النتائج طبيعية كون تم استهداف هذه الفئات للإجابة عن أسئلة الاستبيان ولما لهذه الفئة من وعي حول متغيرات الدراسة، والشكل يوضح ذلك.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة .

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية للبيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، حيث سنتناول في البداية مستوى تقييم ممارسة القيادة الإبداعية بكافة أبعادها (باعتبارها المتغير المستقل)، ثم سيتم تحليل الإجابات الخاصة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك (باعتبارها المتغير التابع).

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بمحور مستوى تقييم ممارسة القيادة الإبداعية:

قصد التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية من خلال اجابات الأفراد المشمولين بالبحث في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بأربعة أبعاد هي: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وستناول فيما يلي كل بُعد على حدى.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: "ما مستوى تقييم المبحوثين من موظفي المؤسسة الوطنية سوناطراك لدرجة ممارسة القائد للقيادة الإبداعية وأبعادها المتمثلة في: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) ؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم [II-13]: يوضح تصورات المستجيبين نحو محور القيادة الإبداعية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الطلاقة الفكرية	3.43	0.78	متوسطة
المرونة الذهنية	3.36	0.87	متوسطة
الحساسية للمشكلات	3.31	0.75	متوسطة
قبول المخاطرة	3.44	0.86	متوسطة
المعدّل العام	3.38	0.74	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجيبين من عينة الدراسة ودرجة موافقتهم حول ممارسات أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وقد جاء المعدّل العام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الإبداعية ككل 3.38 و الانحراف المعياري 0.74. وفي ما يلي تحليل ومناقشة كل بُعد على حدى.

❖ البُعد الأول: الطلاقة الفكرية

للتعرف على مدى توفر الطلاقة الفكرية واقترح الأفكار الجديدة التي تساعد على تنمية المهارات لدى قيادة المؤسسة الوطنية سوناطراك ، تم اقتراح 5 عبارات من (1-5) لتقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم [II-14]: يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "الطلاقة الفكرية" مرتبة حسب الأهمية النسبية.

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	درجة الموافقة					العبرة	رقم العبرة
			موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	1.01	3.60	11	32	19	4	4	لدى القائد/المدير القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	1
			15.7%	45.7%	27.1%	5.7%	5.7%		
04	0.91	3.35	4	31	24	8	3	لدى القائد/المدير القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	2
			5.7%	44.3%	34.3%	11.4%	4.3%		
05	0.97	3.27	4	28	26	7	5	لدى القائد/المدير القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.	3
			5.7%	40%	37.1%	10%	7.1%		
02	0.97	3.48	8	32	18	10	2	لدى القائد/المدير القدرة على التفكير السريع و التكيف مع كافة الظروف التي تواجهه.	4
			11.4%	45.7%	25.7%	14.3%	2.9%		
03	1.09	3.44	10	29	18	8	5	لدى القائد/المدير القدرة على التعبير على الأفكار بطلاقة و صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.	5
			14.3%	41.4%	25.7%	11.4%	7.1%		
متوسطة	0.78	3.43						المعدل العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يظهر الجدول [II-14]: اجابات عينة الدراسة عن مجموع العبارات الخاصة بـ "الطلاقة الفكرية" فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "لدى القائد/المدير القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وفي المرتبة الثانية عبارة "لدى القائد/المدير القدرة على التفكير السريع والتكيف مع كافة الظروف التي تواجهه" بمتوسط حسابي بلغ 3.48، كما تحصلت العبارة "لدى القائد/المدير القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.27 وهو أدنى من المعدل العام البالغ 3.43.

وهذه النتيجة المتوصل إليها تشير وتؤكد من وجهة نظر الباحثين أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى القائد قد جاءت بدرجة متوسطة. وهذا يدل على التوفر النسبي عموماً للمهارات الفكرية التي تساهم في اقتراح الحلول السريعة ومواجهة المشاكل والعمل على التجديد والتطوير.

#### ❖ البعد الثاني: المرونة الذهنية.

قصد التعرّف على درجة أو مستوى توافر المرونة الذهنية في المؤسسة الوطنية سوناطراك حيث تم إدراج 5 عبارات من (5-10) لتقيس هذا الجانب، وبالنظر إلى الجدول [II-15]: نلاحظ ما يلي:

جدول رقم [II-15]: يوضح تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد المرونة الذهنية مرتبة حسب الأهمية النسبية.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب
		درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة			
6	لدى القائد/المدير القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.	11	18	23	16	2	3.28	1.07	04
		15.7%	25.7%	32.9%	22.9%	2.9%			
7	يحرص القائد/المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	14	19	20	9	8	3.31	1.25	03
		20%	27.1%	28.6%	12.9%	11.4%			
8	لا يتردد القائد/المدير في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	17	21	17	12	3	3.52	1.16	01
		24.3%	30%	24.3%	17.1%	4.3%			



05	1.12	3.24	5	13	21	22	9	يحرص القائد/المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	9
			7.1%	18.6%	30%	31.4%	12.9%		
02	1.04	3.42	1	15	18	25	11	لدى القائد/المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	10
			1.4%	21.4%	25.7%	35.7%	15.7%		
متوسطة	0.87	3.36	المعدل العام						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتبين من الجدول [II-15]: أن المستجيبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتعلقة بـ "المرونة الذهنية" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث نسبة الموافقة العبارة رقم 8: "لا يتردد القائد/المدير في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته" وجاء المتوسط الحسابي الخاص بها 3.52 تليها في الترتيب الثاني العبارة رقم 10: "لدى القائد/المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة" بمتوسط حسابي بلغ 3.42 أما العبارة 6: "لدى القائد/المدير القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية" جاءت بمتوسط حسابي 3.28 والعبارة رقم 9 "يحرص القائد/المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24. وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجيبين أن نسبة المرونة الذهنية قد جاءت بدرجة متوسطة لجميع العبارات حيث بلغ المتوسط الحسابي للعام لهذا البعد بـ 3.36. مما يدل على أن قيادة المؤسسة الوطنية سوناطراك تمتلك نوعاً من المرونة الذهنية التي تساعد على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل وحرص القائد على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه وقدرته على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

#### ❖ البعد الثالث: الحساسية للمشكلات.

من أجل التعرف على مستوى تحقق بعد الحساسية للمشكلات لدى قيادة المؤسسة الوطنية سوناطراك، ومدى تبنيها ما من شأنه أن يعزز مكانتها و يحميها من الأخطار تم اقتراح 5 عبارات من (11-15) لتقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم [II-16]: تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "الحساسية للمشكلات" مرتبة حسب الأهمية النسبية.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	رقم العبرة
			درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة		
			4.3%	31.4%	24.3%	28.6%	11.4%		
03	0.98	3.30	2	11	30	18	9	يخطط القائد/المدير لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	12
			2.9%	15.7%	42.9%	25.7%	12.9%		
01	0.89	3.52	-	9	25	26	10	يستطيع القائد/المدير في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	13
			-	12.9%	35.7%	37.1%	14.3%		
02	0.95	3.44	2	7	29	22	10	يحرص القائد/المدير على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	14
			2.9%	10%	41.4%	31.4%	14.3%		
04	1.06	3.18	6	11	22	26	5	يملك القائد/المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات.	15
			8.6%	15.7%	31.4%	37.1%	7.1%		
متوسطة	0.75	3.31						المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يبين الجدول رقم [II-16]: ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لكل عبارة وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث جاءت العبارة رقم 13 "يستطيع القائد/المدير في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.52 تليها العبارة رقم 14 "يحرص القائد/المدير على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.44. وجاءت العبارة رقم 11 "يتنبأ القائد/المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.11. وتشير هذه النتائج من وجهة نظر

المبحوثين إلى أن مستوى توفر خاصية الحساسية للمشكلات لدى قيادة المؤسسة الوطنية سوناطراك جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.31 مما يؤكد على القائد دائما على استعداد لمواجهة المشاكل وترقيتها والتخطيط المستمر للتحكم فيها وذلك نتيجة التغيرات المستمرة الحاصلة في سوق العمل.

❖ البُعد الرابع: قبول المخاطرة.

للتعرف على مدى قبول المخاطرة لدى قيادة المؤسسة الوطنية سوناطراك من وجهة نظر العاملين بها. تم الإعتماد على 5 عبارات من (16-20) لتقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم [II-17]: تصورات المستجيبين نحو عبارات بُعد "قبول المخاطرة" مرتبة حسب الأهمية

النسبية.

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
			درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة	درجة الموافقة		
04	1.87	3.15	4	21	16	18	11	يتقبل القائد/المدير انتقادات الآخرين بصدر رحب.	16
			5.7%	30.0%	2.9%	5.7%	15.7%		
05	1.17	3.08	5	19	22	13	11	يتقبل القائد/المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	17
			7.1%	27.1%	31.4%	18.6%	15.7%		
03	1.03	3.62	3	5	22	25	15	لدى القائد/المدير القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة و البرهان	18
			4.3%	7.1%	31.4%	35.7%	21.4%		
02	0.94	3.64	-	10	18	29	13	يبادر القائد/المدير بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل.	19
			-	14.3%	25.7%	41.4%	18.6%		
01	0.94	3.68	1	6	21	28	14	يتحمل القائد/المدير مسؤولية ما يقوم به من اعمال و لديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	20
			1.4%	8.6%	30%	40%	20%		
متوسطة	0.86	3.44	المعدل العام						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

جاءت مجموع العبارات المبنية في الجدول أعلاه والتي تقيس بُعد "قبول المخاطرة" جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام قدر ب 3.44، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 20 " يتحمل القائد/المدير مسؤولية ما يقوم به من اعمال و لديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك" بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وتعتبر درجة عالية في درجة الموافقة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 19 " يبادر القائد/المدير بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.64، وفي المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي العبارتين رقم 16 و 18 " لدى القائد/المدير القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة و البرهان"، " يتقبل القائد/المدير انتقادات الآخرين بصدر رحب" بمتوسط حسابي بلغ 3.62 و 3.15 على الترتيب ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 17 " يتقبل القائد/المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح"، ويلاحظ من خلال هذه النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن نسبة الموافقة حول مدى قبول المخاطرة في المؤسسة الوطنية سوناطراك متوفرة بدرجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة في الواقع الى الخوف من الوقوع في الخسائر جراء الأوضاع التي تشهدها سوق العمل.

نتائج محور مستوى تقييم ممارسة القيادة الإبداعية:

من خلال ما سبق واستناداً على النتائج المتحصّل عليها يمكن القول بأن مستوى تقييم ممارسة القيادة الإبداعية قدّر بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 بهذه المؤسسة حيث تتوفر فيهم أغلب الخصائص الإبداعية من طلاقة فكرية، والمرونة الذهنية والحساسية للمشاكل، وقبول للمخاطرة.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بمحور مستوى تقييم أداء العاملين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: ما مستوى تقييم أفراد عيّنة الدراسة في المؤسسة الوطنية سوناطراك للأداء؟

قصد التعرف على مستوى تقييم أداء العاملين من خلال اجابات الأفراد المشمولين بالبحث في هذه الدراسة وللإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة، ودرجة موافقتهم عليها ، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

جدول رقم [II-18]: تصورات المستجيبين حول محور مستوى تقييم أداء العاملين مرتبة حسب الأهمية النسبية..

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم
			موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
05	0.77	3.94	-	3	14	37	16	21	يتميّز أدائي بالمهارة المهنية و المعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية.
				4.3%	20%	52.9%	22.9%		
02	0.75	4.01	-	2	12	39	17	22	يتميز أدائي في المؤسسة بالتفاني و الجديّة و القدرة على تحمل المسؤولية.
				2.9%	17.1%	55.7%	24.3%		
01	0.75	4.11	-	2	10	36	22	23	أقوم بالمهام الوظيفية المطلوبة مني و الموكلة إليّ طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
			-	2.9%	14.3%	51.4%	31.4%		
01	0.64	4.24	-	-	8	37	25	24	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام

			-	-	11.4%	52.9%	35.7%	المطلوبة مني بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.
06	0.75	3.88	-	3	15	39	13	25 تتوفر لديّ المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية.
				4.3%	21.4%	55.7%	18.6%	
03	0.79	4.05	-	3	11	35	21	26 أقوم بأعمالي وفقا للسياسات والإجراءات المحددة و لدي الرغبة للقيام بعملتي.
			-	4.3%	15.7%	50%	30%	
عالية	0.53	4.04	المعدل العام					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يظهر الجدول أعلاه ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية ودرجة الموافقة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييمهم للأداء في المؤسسة الوطنية سوناطراك، وقد كانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي عام قدر ب 4.04، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 24 " أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ 4.24 ، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 23 " أقوم بالمهام الوظيفية المطلوبة مني و الموكلة إليّ طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي قدره 4.11 ، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة رقم 25 " تتوفر لديّ المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية" بمتوسط حسابي بلغ 3.88.

ويلاحظ من النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن أداء العاملين في المؤسسة الوطنية عالي و متميز وذلك بتميز العاملين بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية والتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية ويقومون بالأعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة و لديهم الرغبة في إنجاز الأعمال.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الإبداعية وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الإبداعية وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك عند مستوى دلالة  $0.01 \leq \alpha$ ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) في إجابات أفراد عينة الدراسة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم [II-19]: معامل الارتباط ومستوى الدلالة لدرجة ارتباط محاور الدراسة باستخدام

بيرسون

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	0.495**	أداء العاملين	القيادة الإبداعية

\*\*ذات دلالة احصائية هند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه نتائج الارتباط باستخدام اختبار بيرسون بين متغيرات الدراسة القيادة الإبداعية (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع)، وتشير النتائج الواردة أعلاه أن المتغيرات ترتبط فيما بينها بعلاقة موجبة وذات دلالة احصائية، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.495 .

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ماهي معوقات تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة سوناطراك؟

بعد طرح السؤال بشكلٍ مفتوح على عينة الدراسة تم الحصول على هذه النتائج حسب وجهة نظر كل فرد تمثلت أهمها في ما يلي:

- معوقات ادراكية: في اتجاهات الفرد ومشاعره نحو موضوع معين او طرف آخر في الاتصال فتؤثر على سلوكه ومواقفه على فعالية الاتصال.
- معوقات لغوية: حيث تعتمد اللغة على استخدام الرموز وترتيب العبارات أو الكلمات والمعاني المتفق عليها.
- المعوقات الشخصية: ناتجة عن الشخص نفسه حيال عملية الاتصال، فالإتصال يعتبر نقل أفكار فردية وأحاسيسه حيث هذه العوامل تلعب دور هاماً جداً في الاتصالات الشخصية وتؤثر على اتخاذ القرار.
- الخمول وإتباع سلوكيات عملية كلاسيكية غير مكلفة وغير عصرية.
- عدم المبادرة والتحليل الجيد للأحداث و والتغيرات.

- تحديد الإبداع وإطار التطوير من قبل السلطة المشرفة.
- عدم وضوح الرؤية والقوانين الإدارية المورثة و الصراعات الداخلية.
- طول السلم الهرمي وغياب نظام الحوافز.
- عدم توفر أجواء تساعد على الإبداع الابتكار، وعدم بلورة الأفكار المبدعة.
- عدم توفر الكوادر القيادية الفعالة واعتمادها على الخبرة الشخصية والأجنبية.



المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور و الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية وأبعادها و أداء العاملين سنقوم الان باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة الإبداعية وأبعادها ) و الدراسة التابعة (أداء العاملين).

✓ الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$  بُعد الطلاقة الفكرية للقائد ومستوى أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم [ 20-II ] : إختبار الفرضية رقم (1) من خلال استخدام تحليل الانحدار.

جدول رقم [ 20-II ] : نتائج تحليل الانحدار لإختبار أثر بُعد الطلاقة الفكرية على أداء العاملين.

البعد المستقل	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التفسير R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري ST	$\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
الطلاقة الفكرية	(69-1)	0.36	0.13	0.07	0.36	3.23	*0.002

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول [ 20-II ] : أثر بُعد الطلاقة الفكرية على أداء العاملين ،حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.36$  عند مستوى دلالة 0.01 ،أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2 = 0.13$  . أي أن بُعد الطلاقة الفكرية يفسر ما نسبة 13 % ، كما بلغت قيمة  $\beta=0.36$  والقيمة المحسوبة لـ T هي 3.23 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة الحرية (69-1) وعليه سيتم قبول الفرضية الأولى.

✓ الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد المرونة الذهنية للقائد ومستوى أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم [ 21-II ] : إختبار الفرضية رقم (2) من خلال استخدام تحليل الإنحدار.

جدول رقم [ 21-II ] : نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر بُعد المرونة الذهنية على أداء العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة T	$\beta$	الخطأ المعياري ST	قيمة معامل التفسير $R^2$	قيمة معامل الإرتباط R	درجة الحرية	البعد المستقل
*0.000	4.06	0.44	0.48	0.19	0.44	(69-1)	المرونة الذهنية

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

لمتغير التابع: أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول [ 21-II ] : أثر بُعد المرونة الذهنية على أداء العاملين ،حيث

أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية إذ بلغ معامل الإرتباط  $R=0.44$  عند مستوى دلالة 0.01 ،أما معامل

التحديد (التفسير)  $R^2=0.19$ . أي أن بُعد الطلاقة الفكرية يفسّر ما نسبة 19 % ، كما بلغت قيمة  $\beta=0.44$

والقيمة المحسوبة لـ T هي 4.06 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.01$  ودرجة الحرية (69-1) .وعليه سيتم قبول الفرضية الثانية.

✓ الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد الحساسية للمشكلات للقائد ومستوى أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم [ 22-II ] : إختبار الفرضية رقم (3) من خلال استخدام تحليل الإنحدار.

جدول رقم [ 22-II ] : نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر بُعد الحساسية للمشكلات على أداء العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة T	$\beta$	الخطأ المعياري ST	قيمة معامل التفسير $R^2$	قيمة معامل الارتباط R	درجة الحرية	البعد المستقل
*0.000	4.34	0.46	0.07	0.22	0.47	(69-1)	الحساسية للمشكلات

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول [ 22-II ] : أثر بُعد المرونة الذهنية على أداء العاملين ،حيث

أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.47$  عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.01$  ، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2 = 0.22$  . أي أن بُعد الطلاقة الفكرية يفسر ما نسبة 22 %

كما بلغت قيمة  $\beta=0.46$  والقيمة المحسوبة لـ T هي 4.34 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.01$  ودرجة الحرية (69-1) . وعليه سيتم قبول الفرضية الثالثة.

✓ الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين بُعد قبول المخاطرة للقائد ومستوى أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم [ 23-II ] : إختبار الفرضية رقم (4) من خلال استخدام تحليل الإنحدار.

جدول رقم [ 23-II ] : نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر بُعد قبول المخاطرة على أداء العاملين.

المستقل	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التفسير $R^2$	الخطأ المعياري ST	$\beta$	قيمة T	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	(69-1)	0.51	0.26	0.064	0.51	4.92	*0.000

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$

المتغير التابع: أداء العاملين.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول [ 23-II ] : أثر بُعد المرونة الذهنية على أداء العاملين ، حيث أظهر

التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.51$  عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.01$  ، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2 = 0.26$  . أي أن بُعد الطلاقة الفكرية يفسر ما نسبة 26 %

كما بلغت قيمة  $\beta=0.51$  والقيمة المحسوبة لـ T هي 4.92 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.01$  ودرجة الحرية (69-1) . وعليه سيتم قبول الفرضية الرابعة.

➤ ومن أجل تعزيز نتائج الفرضيات و تدعيم نتائج الدراسة من حيث علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين في

المؤسسة الوطنية سوناطراك تم قياسها عن طريق آراء عينة الدراسة و ليست بدلالة احصائية كما توصلنا إليها

سابقا . حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم [II-24]: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان المتعلقة بعلاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين التكرار و النسب المئوية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	0.87	4.15	1	1	13	26	29	يؤثر القائد/المدير في سلوك العاملين.	27
			1.4%	1.4%	18.6%	37.1%	41.4%		
05	1.14	3.37	3	14	21	18	14	يستمتع القائد/المدير و يقوم بجمع الأفكار و الاهتمام بالعاملين.	28
			4.3%	20%	30%	25.7%	20%		
06	1.08	3.32	4	10	26	19	11	يقوم القائد/المدير بتحفيز و تدريب العاملين و اكتشاف مواهبهم و الاتصال بهم.	29
			5.7%	14.3%	37.1%	27.1%	15.7%		
04	1.08	3.40	4	7	29	17	13	يعمل القائد/المدير على التطوير و التحسين المستمر لأداء المؤسسة.	30
			5.7%	10%	41.4%	24.3%	18.6%		
02	1.15	3.52	4	7	25	16	18	يقوم القائد/المدير المبدع بتشجيع المبادرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.	31
			5.7%	10%	35.7%	22.9%	25.7%		
03	1.11	3.48	3	11	19	23	14	يعتبر القائد/المدير مفاوض جيد و مبدع مع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة.	32
			4.3%	15.7%	27.1%	32.9%	20%		
05	1.10	3.37	4	11	19	23	11	يملك القائد/المدير رؤية داعمة للإبداع و يوفر الموارد الكافية لذلك.	33
			5.7%	15.7%	30%	32.9%	15.7%		
05	1.13	3.37	7	6	20	28	9	يملك القائد/المدير رؤية مستقبلية للمؤسسة و بيئتها.	34
			10%	8.6%	28.6%	40%	12.9%		
07	1.19	3.20	8	8	28	14	12	يقوم القائد/المدير بمنح الثقة الكاملة لموظفيه و الحرية في اتخاذ القرار و في كيفية القيام بالأعمال.	35
			11.4%	11.4%	40%	20%	17.1%		
متوسطة	0.84	3.46	المعدل العام						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

جاءت مجموع العبارات المبنية في الجدول أعلاه والتي تقيس علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام قدر ب 3.46، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 27 " يؤثر القائد/المدير في سلوك العاملين." بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وتعتبر درجة عالية في درجة الموافقة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 31 " يقوم القائد/المدير المبدع بتشجيع المبادرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة." بمتوسط حسابي بلغ 3.52 ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 35 " يقوم القائد/المدير بمنح الثقة الكاملة لموظفيه و الحرية في اتخاذ القرار و في كيفية القيام بالأعمال "، ويلاحظ من خلال هذه النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن نسبة الموافقة حول وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك .

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي حيث تمكنت سوناطراك وبالرغم من حداثة نشاطها مقارنة بمنافسيها، من احتلال موقع هام في السوق الوطنية وهي تسعى إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي، بل وتطمح إلى احتلال مرتبة جيدة بين المؤسسات الرائدة في المجال وذلك بفرض نفسها من خلال إبداعاتها المختلفة وسياساتها و استراتيجياتها. وهذا راجع إلى المهارات التي يتمتع بها قادتها و قدرتهم على الدفع بكل فرد فيها إلى طرح أفكاره وإبداعاته دون أي قيد وبحرية تامة.وتقوم على تشجيع وغرس فكرة لدى الفرد هو أن تأتي بشي جديد، وأن تقوم بالعمل وتقوده بشكل مختلف، وأن تفكر بصورة مؤسستك المستقبلية ولهدفك بطرق مختلفة، وأن تكسر الحواجز، وأن تكون سريعا في غياب المعلومة والقدرة على التوقع. حيث تعمل مؤسسة سوناطراك على دعم الجانب الإنساني وعدم تهميش الأفراد والفهم الواضح لرسالة المؤسسة وإشاعة روح الإحساس بالمسؤولية واعطاء الأفراد الحرية و تمكينهم من عملهم وتبني المعرفة والسعي لجلبها.

الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

إن التغيرات في بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تحديات كبرى وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، وفي ظل هذه البيئة استوجب على المؤسسات التوجه نحو البحث لإيجاد أساليب جديدة لمواجهة وحل مختلف المشاكل التي قد تعيق نشاطها ومنه تحقيق أهدافها، وبالتالي يجب عليها السعي نحو توفير الإمكانيات اللازمة وتدعيمها بالقدرة على الإبداع التي يخلق لها التميز عن منافسيها، ومن جانب آخر ولتحقيق الإبداع لابد من توفر القيادة الإبداعية التي تهتم بالإبداع وتدعو العاملين عليه.

### ثانياً: النتائج.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والدراسة التي طبقت على مؤسسة سوناطراك، تم التحليل الإحصائي للآراء مجتمع الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- تقوم القيادة الإبداعية بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة، وذلك من خلال الأخذ بأرائهم وتسعى إلى إثارة الحماس نحو التوجه إلى التفكير الإبداعي لدى الأفراد.
- تعمل القيادة الإبداعية على توفير كل المتطلبات والإمكانيات اللازمة والوقت الكافي للتفكير الخلاق والمثمر بالحل الأمثل، آخذة بعين الاعتبار ضرورة فتح التواصل بين الطرفين أي القائد ومرؤوسيه من خلال الاستماع الدال على الاحترام والتقدير.
- مؤسسة سوناطراك مؤسسة طموحة، والطموح من خصائص المبدعين فهي تسعى إلى تحقيق التميز فيما تقدمه لزيائنها كما أنها تسعى إلى اكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة وضمان الولاء الدائم .
- تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات المهتمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، وهذا الأخير في تطور مستمر بالمؤسسة، الأمر الذي جعلها تكتسب ميزة تنافسية هو اهتمامها بتدريب موردها البشري واكتسابها لخبرات اللازمة.
- تعطي مؤسسة سوناطراك أهمية كبيرة للمورد البشري فهو مصدر إبداعها وبالتالي تميزها، وهي تعمل على تدريبهم و تقديم التحفيز اللازم له من أجل تشجيعه والتعبير عن أهميته بالمؤسسة.
- توفر عدة خصائص للشخص المبدع في قيادة المؤسسة من طلاقة، مرونة، التحسس للمشكلات ، تقبل الفشل، الإصرار على تحقيق الأهداف بأفضل طرق، الاستماع للمرؤوسين والتفاعل معهم.

- رؤية وأهداف مؤسسة سوناطراك محددة وواضحة للجميع والكل يسعى إلى تحقيقها بأفضل الطرق، وهذا التحديد الواضح للأهداف يساعد على تركيز العاملين جهودهم وإبداعهم باتجاه محدد.
- هناك تواصل بين قيادة مؤسسة سوناطراك وجميع العاملين واحترام متبادل بين الطرفين، كما تعمل قيادة المؤسسة على الأخذ بأفكار العاملين والاستفادة منها وتشجع طرح الأفكار الإبداعية، فيوجد سهولة الاتصال بين العمال والقيادة الأمر الذي يمكن من تبادل المعلومات وحرية للعاملين بمشاركتهم في التعبير عن آرائهم.
- يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك عناصر الأداء الجيد والتميز.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الإبداعية وأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) وبين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك.
- وجود بعض المعوقات التي تعيق تبني القيادة الإبداعية في المؤسسة الوطنية سوناطراك كعدم وضوح الرؤية والقوانين الإدارية المورثة و الصراعات الداخلية وعدم توفر أجواء تساعد على والإبداع الابتكار، وعدم بلورة الأفكار المدعة.

### ثالثاً: التوصيات.

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، نقدم هذه التوصيات:
- الأخذ بعين الاعتبار لأهمية القيادة الإبداعية داخل المؤسسة الاقتصادية لما تحققه من نتائج ايجابية و وأثر ايجابي على العامل فهو يرفع من الروح المعنوية له ويجفزه على مزيد من العطاء والإبداع.
  - توفير المناخ الملائم للإبداع و توسيع مظلة برامج التنمية الإدارية للقادة في مجال القيادة الإبداعية.
  - تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات والموارد والأموال عند تنفيذ الأفكار الجديدة بالمؤسسة، فاهتمام هذه الأخيرة أفضل؛ بتوفير كل المتطلبات يساهم في تدعيم الإبداع بها بشكل أفضل.
  - تقديم الحوافز المادية و المعنوية للقادة المبدعين والقادرين على حل مشاكل العمل قبل وقوعها وكذلك تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين لضمان تأهيلهم وذلك بتقديرهم و الإيمان بقدراتهم.

رابعاً: آفاق الدراسة.

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، فإننا نقترح مواضيع بحث ذات صلة بما تم تقديمه في الدراسة وهي كما يلي:

- أثر القيادة الإبداعية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول أثر ممارسة القيادة الإبداعية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- إجراء دراسات مقارنة لمفهوم القيادة الإبداعية في مؤسسات القطاع العام والخاص.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- السالم سعيد، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2009 .
- 2 - الصيرفي محمد، قياس و تقويم أداء العاملين، الطبعة الاولى، حورس للنشر و التوزيع الاسكندرية، 2008.
- 3- بلال خلف سكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2001.
- 4- حسين مصطفى الهلالي وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2009 .
- 5- ديري محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 6- قارون عبده فليه ،السيد محمد عبد المجيد ،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2005 .
- 7- موسى خليل، الادارة المعاصرة،( المبادئ -الوظائف- الممارسة )، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة1، لبنان، 2005.
- 8-علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة1 الاردن،2010.
- 9- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003
- 10- علي السلمي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب بدون ذكر مكانها ،بدون ذكر سنة النشر.
- 11-نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة 1 الاردن، 2011 .

12- السويدان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002 م.

13- الطيبي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي ،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001م.

### ثانيا: المجلات والرسائل الجامعية

12- خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

13- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فب ظل قيادة ابداعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

14- رزيق حنان، القيادة الادارية و دورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، ، قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال استراتيجية، مذكرة شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

15- صالح الكليبي، الابداع الاداري لدى مديري العموم و مديري الادارات في الادارة العامة، قسم الادارة العامة رسالة دكتوراه، اليمن، 2012 .

16- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

17- علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .

18- هيفاء محمد ،مهارات بناء فرق العمل ،ورقة عمل مقدمة في برنامج تطوير مهارات بناء فرق العمل معهد الإدارة العامة ،الرياض، 2005.

19- هيجان عبد الرحمان أحمد، معوقات الإبداع بالمنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، السعودية، 1999.

20- نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

المراجع باللغة الأجنبية

- 21 - Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business
- 22- Martary(B) , Crozet(D), Gestion des ressources humains, Pilotage socialet performace, impremerie chirat, Paris, 2002.
- 23- Paul Champsaur, l.innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N° 67,France, 2002
- 24- Students ,unpublished doctoral dissertation in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.
- 25- Jennifer S. Mueller,Jack Goncalo,Dishan Kamdar,Recognizing creative leadership : Can Creative Idea Expression Negatively Relate to Perceptions of Leadership Potential?, article on Cornell University ILR school,2010.
- 26- Guillaume Vétillart, Creativity & Leadership The introduction of creative internal communication practices in organizations, Management in International Context Level: Master Program,Linnaeus university,Sweden,2014.





قائمة الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## جامعة غارداية

### استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية بجامعة غارداية نقوم بإعداد مذكرة موسومة بعنوان "القيادة الإبداعية و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" نضع بين يديك هذا الاستبيان يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، و ذلك بإبداء رأيكم بكل موضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان حسب ما ترونه مناسباً علماً أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير. و تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

مفهوم القيادة الإبداعية:

هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض و العمل على التأثير و تحفيز العاملين و اكتشاف مواهبهم و تنفيذها.

يرجى من حضرتكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25 سنة  من 26-35 سنة

من 36-45 سنة  أكثر من 45 سنة

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى فضلاً أذكرها:.....

المستوى الوظيفي: رئيس قسم (chef Division)  رئيس مصلحة (Chef Service)

إطار /مهندس / مشرف (Cadre /Ingénieur / C/Maitre)

عون تحكم (Agent Maitrise)  عون تنفيذي (Agent Execution)

## الجزء الثاني: تقييم ممارسات القيادة الإبداعية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
الطلاقة الفكرية	1- لدى القائد/المدير القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
	2- لدى القائد/المدير القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
	3- لدى القائد/المدير القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد					
	4- لدى القائد/المدير القدرة على التفكير السريع و التكيف مع كافة الظروف التي تواجهه					
	5- لدى القائد/المدير القدرة على التعبير على الأفكار بطلاقة و صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.					
المرونة الذهنية	6- لدى القائد/المدير القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية					
	7- يحرص القائد/المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.					
	8- لا يتردد القائد/المدير في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
	9- يحرص القائد/المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.					
	10- لدى القائد/المدير القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
الحساسية للمشكلات	11- يتنبأ القائد/المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
	12- يخطط القائد/المدير لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
	13- يستطيع القائد/المدير في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.					
	14- يحرص القائد/المدير على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.					
	15- يمتلك القائد/المدير رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات.					
قبول المخاطرة	16- يتقبل القائد/المدير انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
	17- يتقبل القائد/المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
	18- لدى القائد/المدير القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة و البرهان.					
	19- يبادر القائد/المدير بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لمشكلات العمل.					
	20- يتحمل القائد/المدير مسؤولية ما يقوم به من اعمال و لديه الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.					
الجزء الثالث: تقييم مستوى أداء العاملين						
	21- يتميز أدائي بالمهارة المهنية و المعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة و فعالية.					
	22- يتميز أدائي في المؤسسة بالتفاني و الجدّية و القدرة على تحمل المسؤولية.					
	23- أقوم بالمهام الوظيفية المطلوبة مني و الموكله إليّ طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
	24- أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.					

					25- تتوفر لديّ المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية.
					26- أقوم بأعمالي وفقا للسياسات والإجراءات المحدّدة و لدي الرغبة للقيام بعملتي.
					الجزء الرابع: علاقة القيادة الإبداعية بأداء العاملين
					27- يؤثر القائد/المدير في سلوك العاملين.
					28- يستمع القائد/المدير و يقوم بجمع الأفكار و الاهتمام بالعاملين.
					29- يقوم القائد/المدير بتحفيز و تدريب العاملين و اكتشاف مواهبهم و الاتصال بهم.
					30- يعمل القائد/المدير على التطوير و التحسين المستمر لأداء المؤسسة.
					31- يقوم القائد/المدير المبدع بتشجيع المبادرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.
					32- يعتبر القائد/المدير مفاوض جيد و مبدع مع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة.
					33- يمتلك القائد/المدير رؤية داعمة للإبداع و يوفر الموارد الكافية لذلك.
					34- يمتلك القائد/المدير رؤية مستقبلية للمؤسسة و يبتئها.
					35- يقوم القائد/المدير بمنح الثقة الكاملة لموظفيه و الحرية في اتخاذ القرار و في كيفية القيام بالأعمال.

ما هي معوقات تبني مفهوم القيادة الإبداعية للقائد/المدير وذلك من وجهة نظرك؟ من فضلك أذكرها:

..... -1

..... -2

.....