

جامعة غرداية-الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الأنماط القيادية في تشجيع الفكر

الإبداعي لدى الموظفين

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب -غرداية-

من إعداد الطالبين:

■ تومي عبد النور

■ قروي سفيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /14

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
بن اوذينة بوحفص	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
بوقرة إيمان	أستاذة محاضرة "أ"	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022-2023

جامعة غرداية-الجزائر-



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الأنماط القيادية في تشجيع الفكر

الإبداعي لدى الموظفين

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب -غرداية-

من إعداد الطالبين:

■ تومي عبد النور

■ قروي سفيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /14

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
بن اوزينة بوحفص	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
بوقرة إيمان	أستاذة محاضرة "أ"	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير، فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب أطال الله في عُمره.

إلى أمي التي تحملت عبئ طفولتي إلى أحن وأدفى ما في حياتي أميرتي وملكتي ونوري الذي أبصر به إلى من أعزها الله وجعل الجنة تحت أقدامها أُمي حفصها الله وأطال في عمرها.

وإلى أرواح لو دامت لنا لكانت فرحة لما وصلنا إليه عمي عبد الكريم رحمة الله عليك

إلى إخواني وبالأخص أخي الأكبر أسامة وأخواتي وكل عائلة قروي من قريب أو بعيد صغير وكبير إلى أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي كل واحد باسمه.

إلى أستاذي المشرف جزاه الله عنا خير الجزاء الذي رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا العمل وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته البناءة.

والشكر الخاص لزميلي في العمل على الجد والمثابرة

ولكل من كان له الفضل علينا في مسيرتنا الدراسية

وإلى كل موظفي وعمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب - غرداية - على دعمهم

رحمة واصله لكل من إنتقل إلى جوار ربه

ودعوة مباركة لكل من لا يزال بيننا

رزقكم الله خير الدارين

قروي سفيان

الإهداء

إلى من أبتغي رضاها دوماً، أُمِّي الغالية حفظها الله ورعاها، إلى الجدة الغالية أطال الله عمرها.

إلى جدي رحمه الله.

إلى الإخوة والأخوات، إلى رفقاء دربي: علال بن دحمان، عطاالله محمد، عطاالله أكرام

وإلى من شاركني هذا العمل قروي سفيان

إلى زملاء وزميلات دفعتي، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أهديكم عملي هذا.

تومي عبد النور

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى الذي ألهمنا العلم والمعرفة والتوفيق في إتمام هذا العمل من غير حول من ولا قوة

" فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالك وعظمة سلطانتك "

كما نتقدم بجزيل شكرنا للأستاذ المشرف " بن أوزينة بوحفص " على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات ساهمت في إثراء موضوع دراستنا، دون نسيان أساتذتي الأفاضل على مدى مشوارنا الدراسي . كما لا يفوتنا شكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير وكل من كان داعماً لنا من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية، وتبيان تأثيره في مستوى الفكر الإبداعي لموظفيها، وكذلك معرفة انعكاسات الأنماط القيادية الأخرى على الفكر الإبداعي.

ولتحقيق هذه الأهداف تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بالاعتماد على تقنيات البحث الكيفي qualitative عن طريق أداة المقابلة التي أجريت مع مدير المالية والمحاسبية، ومديري مصلحة الموارد البشرية والإدارة، كما تم الاعتماد على تقنيات البحث الكمي quantitatives عن طريق أداة الاستبيان، حيث بلغ عدد الاستمارات القابلة للمعالجة 70 بنسبة (87.5%).

ومن خلال مخرجات برنامج Spss ونتائج المقابلة، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نُلخص أهمها فيما يلي:

- وجود تأثير للأنماط القيادية السائدة في تشجيع الفكر الإبداعي للموظفين؛
 - وجود متغيرات أخرى تؤثر في الفكر الإبداعي للموظفين غير الأنماط القيادية المتمثلة في المؤهل العلمي.
- وفي الأخير توصي الدراسة على:
- تشجيع الفكر الإبداعي من خلال انتهاج أفضل الأنماط القيادية التي تتلاءم مع المورد البشري للمؤسسة؛
 - تعزيز الأنماط القيادية التي تخدم مصلحة المؤسسة من خلال تدريب وتوجيه القادة على التكيف مع كل الظروف الممكنة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، أنماط قيادية، القائد، نمط أوتوقراطي، نمط دبلوماسي، نمط فوضوي، نمط ديمقراطي،

إبداع، تفكير إبداعي، مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

Abstract:

This study aimed to know the leadership style prevailing in the Algerian Pipe Industry Establishment ALFAPIPE Ghardaia, and to show its impact on the level of creative thought of its employees, as well as to know the reflections of other leadership styles on creative thought.

To achieve these goals, the descriptive approach was followed on the theoretical side, and the case study approach on the applied side.

Relying on qualitative research techniques through the interview tool conducted with the Director of Finance and Accounting, and the managers of the Human Resources and Administration Department, and quantitatives were also relied upon through the questionnaire tool, where the number of processable forms reached 70 (87.5%).

The study concluded many results, the most important of which are summarized as follows:

- ✚ The influence of the prevailing leadership styles in encouraging the creative thought of employees.
- ✚ The presence of other variables that affect the creative thinking of employees other than the leadership styles represented in the academic qualification.

Finally, the study recommends:

- ✚ Encouraging creative thought by adopting the best leadership styles that suit the human resource of the institution.
- ✚ Promote leadership styles that serve the interest of the organization by training and guiding leaders to adapt to all possible circumstances.

Keywords: leadership, leadership styles, leader autocratic style, diplomatic style, chaotic style, democratic style, creativity, creative thinking, Algerian Foundation for the manufacture of pipes.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	الشكر والعرفان.
I-II	الملخص.
III-IV	قائمة المحتويات.
V	قائمة الجداول.
VI	قائمة الأشكال.
VII	قائمة الملاحق.
أ - و	مقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأنماط القيادية والفكر الإبداعي والدراسات السابقة.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة والفكر الابداعي
03	المطلب الأول: ماهية القيادة
22	المطلب الثاني: ماهية الفكر الإبداعي
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة .
29	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للأنماط القيادية والفكر الابداعي (المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE	
38	تمهيد
39	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

قائمة المحتويات

ALFAPIPE	
39	المطلب الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
43	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
44	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية
49	المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة
51	المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة
54	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
54	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
65	المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات.
79	خلاصة الفصل.
81	الخاتمة.
85	قائمة المراجع.
90	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	01-01
50	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	01-02
52	مقياس ليكارت الحماسي.	02-02
53	معايير تحديد الاتجاه.	03-02
54	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.	04-02
55	معامل ألفا كرونباخ لكل محور.	05-02
55	العلاقة بين كل محور والاستبيان.	06-02
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	07-02
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	08-02
58	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	09-02
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	10-02
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية.	11-02
61	قياس محور الأنماط القيادية.	12-02
64	قياس محور الفكر الإبداعي.	13-02
66	نتائج اختبار معامل تضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء.	14-02
68	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الابداعي.	15-02
69	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الديمقراطية وتشجيع الفكر الابداعي.	16-02
70	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الفوضوي وتشجيع الفكر الابداعي.	17-02
71	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الدبلوماسية وتشجيع الفكر الابداعي.	18-02
72	نسبة ارتباط الأنماط القيادية ومستوى الفكر الابداعي.	19-02
73	تحليل التباين الأحادي لمعرفة وجود فروق تأثير الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الابداعي يرجع لعوامل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة)	20-02

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
و	شكل يوضح نموذج الدراسة.	01-01
13	شكل يوضح نموذج الشبكة الادارية لبلاك وموتون.	02-01
15	شكل يوضح نظرية المسار والهدف للقيادة.	03-01
18	شكل يوضح خصائص القائد التحويلي.	04-01
42	شكل يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفتيس.	01-02
45	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية.	02-02
56	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	03-02
57	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	04-02
59	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	05-02
60	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	06-02
61	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية.	07-02

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
ملحق 1	استمارة الاستبيان	90
ملحق 2	الأساتذة المحكمين	93
ملحق 3	معامل ألفاكرونباخ للاستبانة كاملة	94
ملحق 4	معامل ألفاكرونباخ لكل محور	94
ملحق 5	العلاقة بين محاور الاستبيان	94
ملحق 6	قياس متوسطات محاور الاستبيان	94
ملحق 7	معامل الالتواء Skewness لاختبار التوزيع الطبيعي	96
ملحق 8	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	97
ملحق 9	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الأول	97
ملحق 10	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثاني	97
ملحق 11	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثالث	98
ملحق 12	اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الرابع	98
ملحق 13	قياس الفروقات التأثيرية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة)	99
ملحق 14	المقابلة الشخصية	100
ملحق 15	تسهيل المهمة	108

مقدمة

مقدمة

1-توطئة:

إن ما شهدته بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة من تغيرات وتقلبات متتالية، دفعت بالمؤسسات الى البحث عن وسائل وموارد لمسايرة هاته التحديثات، ومحاوله الاستفادة منها إذا كانت ذات أثر إيجابي، أو الوقاية منها إذا ظهر أنها ذات آثار سلبية عليها كونها تؤثر وتتأثر بها، فالمؤسسات الكبيرة تمتلك أحيانا قاعدة صلبة تمكنها من الحفاظ على مكانتها في هذه البيئة، أما الصغيرة منها فهي ليست في مأمن من التعثر والدخول في خسائر تكلفها فقدان مكانتها، هذا ما دفعها إلى الإهتمام بالبحث والتطوير من جهة، ودعم الإبداع والابتكار من جهة أخرى، للحاق بركب الرياديين والتماشي مع الأوضاع المفروضة عليها، فالرؤية الحديثة لبيئة الأعمال فرضت اللجوء نحو الابتكار والإبداع وجعلته أمرا لا مفر منه، فنجاح المؤسسة هنا مرهون باختيارها لقيادة فعالة واعية بمدى أهمية تحقيق الأهداف، ونمط قيادي يناسب نوعية المورد البشري المتوفر لديها.

هنا يتجلى لنا أن نجاح أي مؤسسة من نجاح قيادتها، هذا الأمر دفع بالمفكرين والباحثين إلى إثراء موضوع القيادة وإعطائه الحيز كبير، والبحث والتعمق فيه، فالنتائج المتوصل إليها، تستخدم كمرجع ودليل للمؤسسات في اختيار نمط قيادي متمثل في سلوك القائد المميز له تجاه التابعين لكي يساعدها على تحقيق أهدافها، وكسب ميزة تنافسية جديدة متمثلة في قدرات الأفراد ومجموعة مهاراتهم و أفكارهم الإبداعية، وللمحافظة على هاته الميزة ذهبت إلى محاولة تنميتها وتشجيعها من خلال توفير وتسخير كل الوسائل والحاجات الضرورية للتابعين وتلبيتها، وهنا يمكن القول بأنه بقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها باختيار قيادة ونمط قيادي فعال مناسب لها، كلما ساهم ذلك في الاستفادة من الأفكار الإبداعية للتابعين ومساهماتهم في حل مشاكلها.

2-إشكالية الدراسة:

في هذا الصدد نشير إلى أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات الجزائرية تتأثر بالتغيرات والمستجدات في بيئة عملها المضطربة، وحفاظها على نفس النسق مربوط بالقيادة التي تمتلكها وبالنمط القيادي الذي تتبعه للتأثير على التابعين وتوجيه سلوكهم وتشجيع الفكر الإبداعي لديهم خدمة لمصالحها، وتحقيقا لأهدافها، وتحت هذا المسمى سعت هذه الدراسة إلى إظهار دور الأنماط القيادية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب على الفكر الإبداعي لدى الموظفين.

مقدمة

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب -غرداية- ؟

وللإلمام أكثر بهذا الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

✓ هل هناك أثر للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب على تشجيع الفكر

الإبداعي للموظفين؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على تشجيع الفكر الإبداعي.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تشجيع الفكر الإبداعي.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على تشجيع الفكر الإبداعي.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الدبلوماسية على تشجيع الفكر الإبداعي.

✓ ما طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتشجيع الفكر

الإبداعي ؟

✓ هل هناك متغيرات أخرى تؤثر على الفكر الإبداعي للموظفين في مؤسسة ALFAPIPE

تعزى لعوامل (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة)

3- فرضيات الدراسة:

وفي محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال تناولها على شكل تساؤلات فرعية، وعلى ضوء

ما استخلصناه من عدة دراسات سابقة وبحوث في هذا المجال كمنطلق لدراستنا الحالية لتعزيزه أو نفيه لاحقا

على ضوء ما تفرزه نتائج معالجة البيانات المعتمدة فيها بما يوافق الإجابة على التساؤلات المثارة سابقا، فإننا

نسوق الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك تأثير للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب على مستوى الفكر

الإبداعي للموظفين، وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى أربع فرضيات فرعية

تمثلت فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على تشجيع الفكر الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تشجيع الفكر الإبداعي.

مقدمة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على تشجيع الفكر الابداعي.
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديلوماسي على تشجيع الفكر الابداعي.
الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية بين النمط القيادي السائد ومستوى الفكر الإبداعي لدى الموظفين.
الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق تأثيرية للأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي تعزى لعوامل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)

4-مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب الشخصية: الرغبة الشخصية للتطرق لمثل هذه المواضيع.

الأسباب ذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية للتطرق للموضوع باعتباره مثيرا؛
- الفضول العلمي الذي دفعنا الى السعي نحو معرفة الأنماط القيادية الشائعة في ميدان الدراسة ومساهمتها في التفكير الإبداعي.

الأسباب الموضوعية:

- السعي إلى التخصص في هذا المجال نظرا لأن الموضوع يتفق مع تخصص إدارة الأعمال، وكذلك نظرا لحداثته النسبية، وآفاقه في حقل البحث العلمي؛
- محاولة تسليط الضوء على موضوع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية الذي يعد من اهم الإشكاليات المطروحة؛

5-أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة إسقاط النظر حول مدى مساهمة الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) وحدة غرداية وتكمن أهدافها في النقاط التالية:

- إعطاء نظرة عامة حول القيادة و الأنماط القيادية والتعرف على أهم ما يميزها؛

مقدمة

- إعطاء نظرة عامة حول التفكير الإبداعي والتعرف على أهم مراحله و إبراز العلاقة النظرية بينه وبين الأنماط القيادية؛
- كشف مدى مساهمة الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي في الدراسة الميدانية ؛
- محاولة إثراء موضوع البحث وجعله إضافة يستفيد منها الباحثين في جامعتنا.

6-أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هاته الدراسة في عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها والمتعلق بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالتفكير الإبداعي؛
- 2- التعرف على النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الانايبب وتأثيره على التفكير الإبداعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى انعكاس النمط السائد على التفكير الإبداعي لدى الموظفين؛
- 3- تحليل واستجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا باتجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على التفكير الإبداعي؛
- 4- تسليط هذه الدراسة الضوء على جانب مهم لواقع التفكير الإبداعي بالمؤسسة، وهذا الجانب الهام يتأثر بنوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل القائد.

7-حدود الدراسة:

تمثل حدود دراستنا في جوانب عدة هي:

- 1.الحدود المكانية : لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا المؤسسة الجزائرية لصناعة الانايبب(ALFAPIPE) وحدة غرداية.
- 2.الحدود الزمانية: تأخذ مجالا بما يوافق السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023، أما الدراسة الميدانية و التي تم فيها جمع المعلومات و البيانات فقد أجريت بين شهر مارس وأفريل من سنة 2023 .
- 3.الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة من عمال وموظفي الجزائرية المؤسسة الجزائرية العمومية لصناعة الانايبب على اختلاف تصنيفاتهم ورتبهم الإدارية بلغت (80) استمارة.

8-المنهج المتبع في الدراسة:

مقدمة

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تملّيه متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، وذلك بالاعتماد على عديد من المصادر والمراجع. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب العملي من الدراسة، حيث تم استخدام أداتي الاستبيان والمقابلة، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج Spss و Excel وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات، الانحرافات، المتوسطات الحسابية...) والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ، إختبار بيرسون..)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

9-هيكل الدراسة:

قصد الامام بأهم جوانب موضوع البحث، وسعياً منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية للمذكرة ارتأينا تقسيم البحث كما يلي:

مقدمة عرضنا فيها السياق العام للدراسة، ثم فصلين تليهما خاتمة، الفصل الأول كشق للأدبيات النظرية والتطبيقية، يحتوي على مبحثين، وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وفيه مطلبين، أولها يعنى بالمتغير المستقل وثانيها بالمتغير التابع، الذي يتضمن سرد ما جاء في العلاقة النظرية بينهما بناء على دراسات سابقة .

يتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع دراستنا من خلال ثلاثة مطالب، حيث المطلبين الأولين خصصا لعرض تلك الدراسات السابقة بالتسلسل من الأحدث إلى الحديث، المطلب الأول يضم الدراسات الواردة باللغة العربية، والمطلب الثاني يسرد تلك التي جاءت باللغة الأجنبية، بينما يتناول المطلب الثالث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

يتخصص الفصل الثاني من الدراسة تحت عنوان الجانب التطبيقي من الدراسة في استخدام كل ما جاء في الفصل الأول وإسقاطه على الحالة المقصودة للدراسة باستعمال تقنيات وأدوات علمية من أجل التحليل حيث ينقسم إلى مبحثين.

10-صعوبات الدراسة:

لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

*صعوبة إيصال الاستبانات كون فترة الدراسة التطبيقية جاءت في فترات العطل وضيق الوقت؛

مقدمة

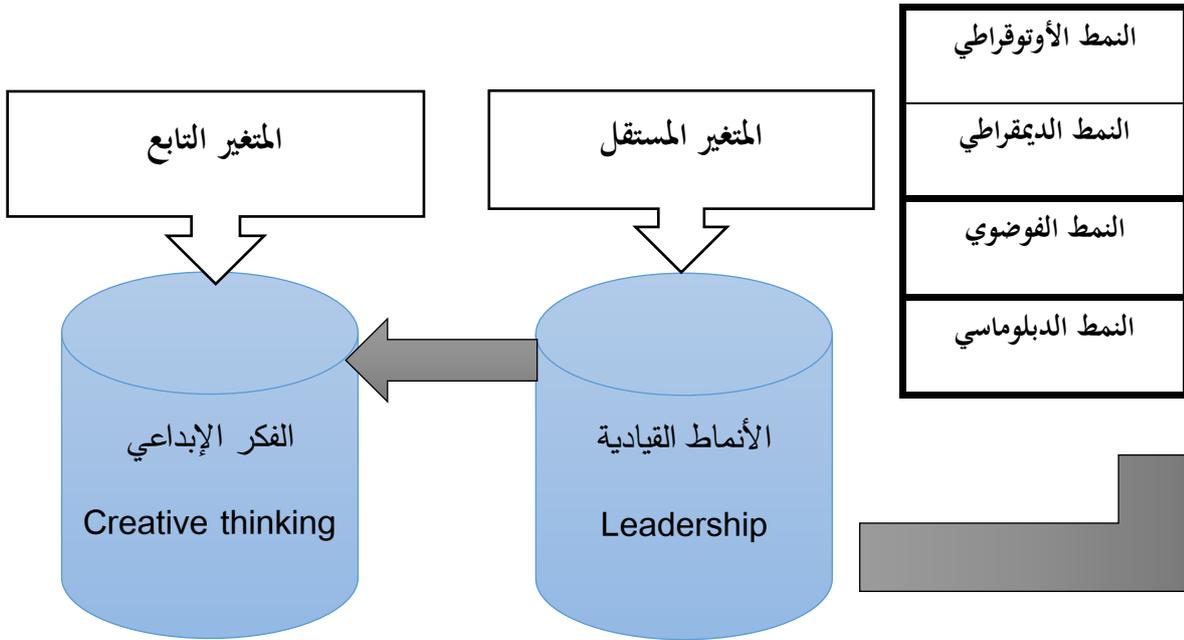
* صعوبة تحديد الاختبار الأنسب في نظام ال spss؛

* اختلاف المفردات وترجمتها من المراجع العربية والأجنبية.

11- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من فرضيات الدراسة واستناداً لما أفرزته الدراسات السابقة على ضوء مشكلة الدراسة التي مفادها بيان مدى مساهمة الأنماط القيادية بأبعادها الأربعة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط الدبلوماسي) على الفكر الابداعي يمكننا بناء نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1-1) كما يلي:

الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية للأنماط القيادية والفكر

الإبداعي والدراسات السابقة

تمهيد

تواجه مؤسسات الأعمال في الوقت الراهن العديد من التغيرات والأحداث والمستجدات في بيئة عملها الأمر الذي أثر على أدائها بشكل كبير وحال دون تحقيقها لأهدافها، تلك المتغيرات اجبرتها على تطوير نفسها ومواكبة أجدديات علم الإدارة الحديثة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وجعله أصل من أصولها وإعطائه الحيز الكبير لتنمية وتشجيع الإبداع لديه واستغلاله بأفضل الطرق الممكنة وتوجيهه وكذا التأثير عليه باستخدام أفضل الأنماط القيادية لتحقيق الأهداف المرجوة، والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال. وعليه من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للأنماط القيادية والتفكير الإبداعي

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة والفكر الإبداعي

إن ما تعيشه المؤسسة في الوقت الحالي من تغيرات متسارعة الوتيرة وتطورات تكنولوجية وانتشار المعرفة على أوسع نطاق، دفع بها إلى إعادة تنظيم أولوياتها، حول كيفية استغلالها لمواردها المادية والبشرية على حد سواء دون إهمال عنصر مقابل عنصر آخر، مما جعلها تستثمر في المورد البشري من خلال توفير كفاءات وخبرات تقوم بعملية القيادة والتوجيه لهذا المورد لأجل تحقيق العائد من الاستثمار فيه، من خلال ما يوفره من حلول إبداعية للمشاكل وكذلك البدائل لترشيد القرارات.

المطلب الأول: ماهية القيادة

➤ الفرع الأول: تعريف وأهمية القيادة

لقد لقي موضوع القيادة اهتماما كبيرا من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية، والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يوجهها، والمقصود بفعالية القيادة الدرجة التي ينجز بها القائد عمله وأهدافه من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها.¹

أولا: تعريفات القيادة:

تعريف القيادة Leadership: أصل كلمة " القيادة " يرجع إلى الفكر اليوناني وأيضا إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية " leadership " من الفعل: بمعنى يبدأ أو يقود " Arbien " وهو المرادف للفعل اللاتيني " Agere " ، ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه . " Arbien " : اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه أستنتج أن هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما : وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.²

¹ رضوان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية، سنة 2013-2014، ص29.

² الأخضر صباحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2010-2011، ص22.

والقيادة هي تأثير الشخص على سلوكيات الآخرين، إنه نوع من التأثير الاجتماعي الذي يحدث عندما يكون شخص القائد، قادرا على التسبب في السلوك المرغوب من شخص آخر، تابع له، بسبب الروابط التي توحدهم والعلاقة الاجتماعية التي يحدث بين القائد والتابع.¹

ويعرف تاننبوم Tannenbom* القيادة بأنها: تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل اتباع موقف معين.²

كما يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead)* القيادة بأنها: " النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح " .

ويعرف (Slogdill)* القيادة بأنها: " عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف "

كما يعرف (Ordway Tead) القيادة أيضا بأنها: هي القدرة على التأثير في الناس للتعاون لتحقيق هدف يرغبون فيه "³

¹ Elzbieta Klein, Desired leadership styles in classroom and court : Comparing ideal coaching and teaching styles of collegiate student, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Communication Studies , Thesis submitted to the Eberly College of Arts & Sciences at West Virginia University, year 2014, p3

* روبرت تانينباوم (ما بين 1916 - 2003): أستاذ تطوير النظم البشرية في كلية الدراسات العليا للإدارة ، جامعة كاليفورنيا ، لوس أنجلوس ، وهو أيضا محرر استشاري لمجلة العلوم السلوكية التطبيقية ومؤلف مشارك مع (إيرفينغ ويشلر وفريد مساريك) للقيادة والتنظيم : نصح علمي ، سلوكي (نيويورك ، ماكجرو هيل ، 1961)

* أوردوي تيد (ما بين 1891 - 1973): كان منظرا تنظيميا أمريكيا وأستاذ مساعد للعلاقات الصناعية في جامعة كولومبيا ورئيس مجلس نيويورك للتعليم العالي وأول رئيس لجمعية تطوير الإدارة 1936 و 1937 وهو صاحب كتاب فن القيادة سنة 1935.

* رالف ستوغديل (ما بين 1904 - 1978): أستاذ فخري لعلوم الإدارة وعلم النفس في جامعة ولاية أوهايو وكان معروفا دوليا بأبحاثه ومنشوراته حول القيادة و المنظمات، كان زميلا في الجمعية الأمريكية لعلم النفس وأكاديمية علم الإدارة.

² حسن عبد الحميد احمد رشوان، مؤسسة شباب الجامعة الناشر، الاسكندرية مصر، سنة 2010، ص16.

³ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2013-2014، ص16.

وهي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.¹

ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.²

تعريف خاص بالطالين: من خلال ما قد تم تناوله في التعريفات سألفة الذكر نستنتج أن:

القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به القائد، يتم إكتسابه بفضل مركزه في السلطة أو يمنح بالتركية الجماعية حيث يعمل على توجيه المرؤوسين والتأثير على سلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: مصطلحات لها علاقة بالقيادة:

ومن المصطلحات التي لها علاقة بمفهوم القيادة مايلي³:

✓ العلاقة بين القيادة والإدارة: يرى الكثير من الباحثين في الفكر الإداري أن القيادة هي أساس الإدارة، وأنها محور العملية الإدارية، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة، ويشير إلى دور القيادة الأساسي في جميع العمليات ذات الطابع الإداري، فهي أداة محركة وموجهة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة.

✓ العلاقة بين القائد والرئيس: أن الأفراد في المؤسسات لا يميزون في كثير من الأحيان بين القائد والرئيس بالرغم من تباينهما وتميزهما عن بعضهما، حيث لكل واحد منهم ميزاته ومفهومه الخاص الذي يعرف

¹ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص12.

² عبد الله حسين مسلم جوهر، الجداريات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الخبر الإلكتروني، الأردن، سنة 2021، ص33.

³ جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2017، ص9 - 10.

به، ويكون لهذا الالتباس محله ، إذ يحتل كل من القائد والرئيس مركزاً أعلى في المنظمة ، ويمارس سلطته أعلى من التي يمارسها بقية الأعضاء في التنظيم . وتتبع القيادة تلقائياً من أفراد الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الأفراد بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم وطاعتهم وإستجابتهم لأوامره وتوجيهاته، أما الرئيس فهو الشخص الذي يدفع مرؤوسيه للعمل بواسطة مركزه الوظيفي وما يملكه من سلطات يلجأ إليها في تسيير المؤسسة التي يرأسها، والسلطة قد يحتاجها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها ثانوية له، لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها على الجماعة.

ومما سبق يمكن رؤية بعض العناصر التي تتكرر في أغلب التعاريف وبناء عليها تتضح لدينا عناصر القيادة وهي كالتالي: ¹

- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- المرؤوسين: ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية؛
- الهدف: ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة؛
- الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

رابعا: مصادر قوة القائد: تتمثل مصادر قوة القائد في العناصر التالية:²

- استخدام أساليب الضغط؛
- التأثير الشخصي؛
- السلطة النظامية؛
- المصدر المالي؛

¹ بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة بسكرة، العدد 11، المجلد 5، سبتمبر 2017، ص 249 - 250.

² محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2012، ص 44.

• الخبرة والمهارة.

مع جدير بالذكر: المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

خامسا: أهمية القيادة

برزت أهمية دراسة القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب التطور والنمو السريع بالمؤسسات وزيادة التعقيد فيها، ومن هنا بدأت الإدارات بالبحث عن المهارات والثقافات القيادية من قبل القائمين على القيادة الإدارية، لأن الحاجة للقادة أصحاب المهارة يبين الحاجة للمعرفة الأساسية الواسعة بعمليات القيادة.

وقد برزت أهمية القيادة بالوظائف التي يمارسها القائد منها¹:

- التخطيط: وتعني وضع خطط لتنفيذ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة؛
- وضع السياسة: هي السياسة المتبعة لتنفيذ الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالسياسة؛
- الأيديولوجية: تعني أن يكون القائد مصدر لأفكار ومعتقدات الفريق بالمنظمة؛
- الثواب والعقاب: تعني أن يكون القائد هو من يحدد من يستحق الثواب والعقاب ليحافظ على الضبط والربط بالمنظمة.

وتم تلخيص أيضا أهم جوانب القيادة فيما يلي:

1. زيادة دافعية المرؤوسين وفعاليتهم؛
2. سير أنظمة المنظمة بالاتجاه الصحيح؛
3. تؤكد وجود التناغم بالوظائف داخل المنظمة؛
4. توجيه وإرشاد المنظمة والموارد البشرية نحو السعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

¹انان بسم أيوب أبو حامده، أثر أنماط القيادة على معدل الأداء المالي، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، سنة 2021، ص 9 - 10.

➤ الفرع الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأهم النماذج المفسرة لها.

أولاً: نظريات القيادة الإدارية.

✓ أ - نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي، تقوم على الافتراضات التالية¹:

القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم؛

تفترض أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية؛

القائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات؛

ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد؛

ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

✓ ب - نظرية السمات:

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، " سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي، مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا، وأن القيادة الفعالة تتوقف

¹ حران العربي، زرقط بولرباح، أتمتات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، العدد22، جانفي 2017، ص226..

بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد"، الملاحظ من هذه النظرية أنها اهتمت بالجانب الشخصي للقائد وما يميزه عن غيره.¹

وقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل: الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.

وقد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا إلى ثلاث مجموعات هي²:

- سمات شخصية؛

- سمات سياسية؛

- سمات نظامية.

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها، الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية. وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

- المهارة الفنية؛

- المهارة الإنسانية؛

- المهارة الذهنية.

✓ ج - النظرية السلوكية:

بعد إخفاق نظرية السمات في حصر السمات القيادية اللازمة في جميع المواقف، اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة من زاوية مختلفة، حيث انتقل الاهتمام إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة و تحليل آثار فاعليته في سلوك الجماعة و المؤسسة ككل، فالمهم هنا ليس السمات التي يتمتع بها الفرد

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات،مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية،المجاد6،العدد2،سنة 2013،ص252

² بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020، ص32 - 33.

بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتركيز في هذه الحالة منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.¹

أهم الدراسات التي قدمها الباحثين في هذه النظرية:

دراسات جامعة إيوا University of Iowa Studies

هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد. قام بتلك الدراسات الباحث كورت لورين ورفاقه Kurt Lewin & his associates ، مركزين على ثلاثة أساليب قيادية leadership styles three وهي الآتية²:

- الأسلوب الاستبدادي the autocratic style ؛
- الأسلوب الديمقراطي the democratic style ؛
- أسلوب " دعه يعمل " the laissez – faire style .

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.

أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

دراسات جامعة متشيجن Michigan

بدأ الباحثين في جامعة متشيجن الأمريكية ومن أبرزهم Rensis Likert، Kats، Kahn دراساتهم لموضوع القيادة في نهاية الأربعينات، وقد استهدفت تلك الدراسات التعرف على السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة .

¹ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2014-2015، ص13.

² عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص262.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى الآتي : وجود بعدين أساسيين للقيادة هما: بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالمرؤوسين.¹

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربع أنظمة للقيادة:²

- 1- النظام التسلسلي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزين بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة؛
- 2- النظام المركزي النفعي: ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه؛
- 3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل؛
- 4- النظام الجماعي المشارك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

دراسات جامعة أوهايو نظرية البعدين Ohio :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة:³

- 1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه؛
- 2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرؤوسين.

الشبكة الإدارية للقادة Grid Managerial :

جاءت هذه النظرية نتيجة للأبحاث التي قام بها (روبرت بليك)، و (جين موتون) عام 1964 م، وتأثرت بدراسات جامعتي أوهايو وميتشيغن، وتقوم هذه النظرية على أن هناك بعدين للقيادة: بعد

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص15.

² طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز واسرار الابداع الإداري، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2015، ص42.

³ مرجع نفسه، ص43.

الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويتم قياس كل بعد على مقياس من (9) درجات حسب درجات الاهتمام، يبدأ بصفر أي انعدام الاهتمام، وينتهي بالرقم (9) قمة الاهتمام بهذا البعد، وأحد البعدين عمودي ، والآخر أفقي .¹

ويمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي²:

√ نموذج (1/1) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج؛

√ نموذج (1/9) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين؛

√ نموذج (9/1) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج؛

√ نموذج (5/5) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين؛

√ نموذج (9/9) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج معاً.

ويعتبر نمط (9/9) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقسيمهم بصفة عامة إلى فئتين رئيسيتين أحدهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية. وكلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر.

¹ عبد الرحيم بوخلخال ، مرجع سبق ذكره، ص264.

² بطرس حلاق ، مرجع سبق ذكره، ص58.

الشكل رقم (01-02): يوضح نموذج الشبكة الإدارية ل بلاك وموتون

<p>نمط 9.1 يركز اهتمام الإدارة على تلبية حاجات العاملين ورغبتهم على حساب اهداف التنظيم (قائد اجتماعي)</p>				<p>نمط 9.9 التركيز على الإنتاج من خلال اشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (قائد فعال)</p>
		<p>نمط 5.5 إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم . وحاجات العاملين مما يحقق الاستقرار. والإنتاجية (قائد معتدل)</p>		
<p>نمط 1.1 بذل أدني جهد سواء لإرضاء العاملين او لتحقيق اهداف التنظيم (قائد سلمي)</p>				<p>نمط 1.9 التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغبتهم (قائد عملي)</p>

المصدر: (عن رضوان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، ص48).

✓ د - النظرية الموقفية:

توصلت النظرية الموقفية للقيادة إلى سد الفجوة التي تركتها سابقاتها من النظريات، حيث قامت بربط السلوك القيادي بالمواقف والظروف التي تحيط به، إذ أنها تفترض بأن القائد هو الذي يشكل نفسه حسب الصفات والمواقف والشخص المقاد.¹

■ نموذج فيدلر : في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما²:

الأمر الأول : وصف القائد لمروسته الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمروسين ، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام ، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

علاقة القائد بمروسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س)؛

هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)؛

قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفاً (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س ، غ ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام ، وفي المواقف الأربعة التالية : (س، غ، ق)، (س، م، ض) ، (س، م، ق)،

(ج ، غ ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية .

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج ، م ، ض) ، (ج ، م ، ق) (تكون سلطة القائد قوية ، ويلزمها قائد يركز على المهام و العلاقات الإنسانية .

■ نموذج هاوس القيادي المسار نحو الهدف:

صاحب النظرية هو (روبرت هاوس عام 1971)، ثم طورها (ميتشل)، النظرية ما هي إلا محاولة للربط بين

السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، والجدير بالذكر تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية الموقفية

(لفيدلر)، ولكنها تميزت عنها باستخدام (نظرية الدافعية) ويعتبر ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط

بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى.³

¹ عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص264، (بتصرف).

² عبد الله حسين مسلم جوهر، مرجع سبق ذكره، ص40 - 41.

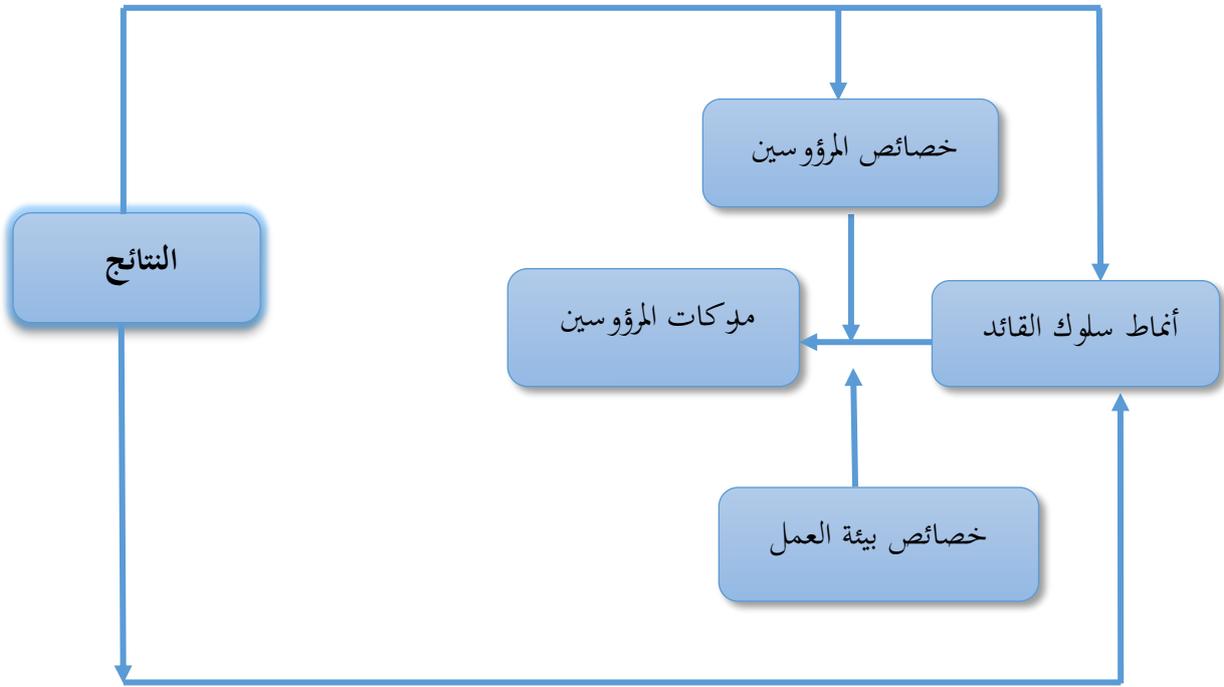
³ طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص45.

وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظرية أربعة سلوكيات يمارسها القائد مبينة على النحو التالي:¹

- قائد الموجه - قائد المشارك

- قائد الداعم - قائد يركز على الإنجاز

الشكل رقم (01-03): ملخص نظرية المسار والهدف للقيادة



المصدر: (عن د. محمد عبد العزيز الحر، كتاب القيادة في مدارس المستقبل).

¹ بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 37.

■ نموذج ريدين (نظرية الأبعاد الثلاثة لفعالية القائد):

يعود هذا النموذج لصاحبه ريدين 1967-1970 William Reddin ، والذي يعد تكملة لنموذج الشبكة الإدارية وتوافقا بينها وبين نموذج فيدلر في القيادة، وقد أضاف عنصرا أساسيا لها، وهو عنصر الفاعلية زيادة على العنصرين السابقين الخاصين بالاهتمام بالنتائج المادي، والاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية، حيث قام باستبدال تلك المسميات بعد المهام وبعد العلاقات، ويحاول هذا النموذج أن يحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له والمتصف بالفاعلية.¹

يشير هذا النموذج إلى وجود أنماط قيادية هي الأنماط الكامنة و الأنماط الأكثر فعالية و الأنماط الأقل فعالية، حيث أنماط القيادة الكامنة لدى كل مدير تشمل القائد المتكامل والقائد المتفاني والقائد المرتبط والقائد المنفصل.

وهذه الأنماط توجد لدى جميع الأفراد وهي ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها وإنما تتحول إلى أنماط فعالة عندما تستخدم في مواقف ملائمة كما تتحول إلى أنماط غير فعالة عندما تستخدم في مواقف غير ملائمة.²

● ه - النظرية التحويلية للقيادة: Transformational Leadership

تمثل القيادة التحويلية Leadership Transformational شكلا من أشكال القيادة التي تنشأ عندما تتزايد إهتمامات القائد بمؤوسيه، ونجاحه في دفعهم إلى تجاوز اهتماماتهم وشعوتهم الخاصة وتفضيل تطوير المؤسسة، والعمل على أن يكونوا أكثر إبداعا، وقادرين على تقبل المخاطرة، وعدم الخوف من استخدام طرق وأساليب غير تقليدية في إنجاز رؤيتهم بالنسبة للعمل.³

وتعرف أيضا على أنها قدرة التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف غير عادية من خلال تغيير معتقدات التابعين وقيمهم وتلبية إحتياجاتهم.⁴

¹ عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص267.

² مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، المجلد 12، سنة2021، ص55 - 56.

³ عبد العزيز محمد الحر، القيادة في مدارس المستقبل، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، سنة 2018، ص 82

⁴ Tommy K Darwis, The Relationship of Leadership Styles and Organizational Culture Case Study of an Oil and Gas Company in Indonesia, Master of Science in Management , School of Business and Management Institut Teknologi Bandung , Vol 9 No 3 2010, p326

ويوضح باس (bass) أنه هناك أربع عوامل تشكل سلوك القائد في القيادة التحويلية هي:¹

الاعتبارات الفردية: وتعني إشراك كافة المرؤوسين ووضعهم في عين الاعتبار لتقليل الفروقات بين الأعضاء المميزين والآخرين المهمشين؛

التنشيط الذهني: ونقصد بها تحويل المرؤوسين للتفكير بالمشاكل القديمة لكن بأساليب جديدة وطرق حديثة؛

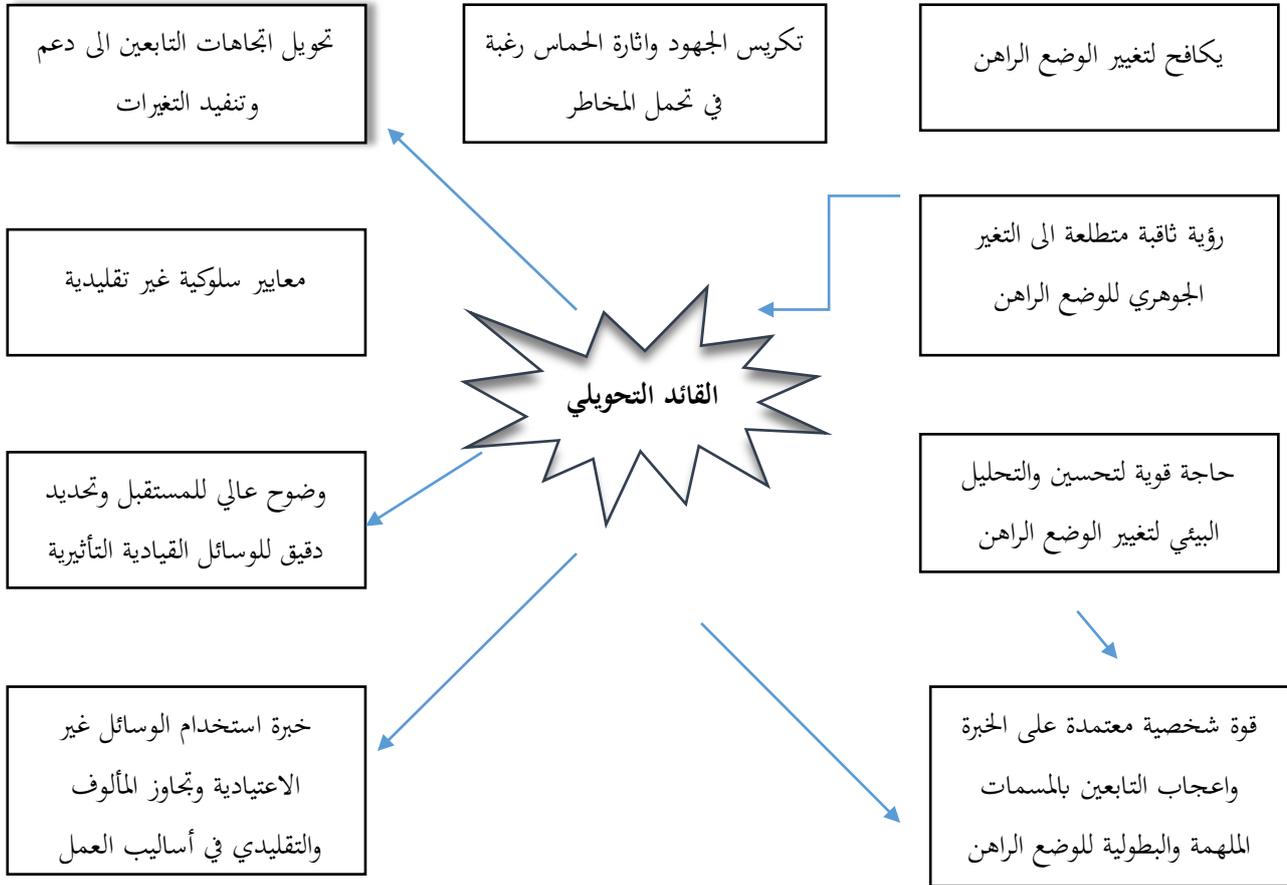
التحفيز الملهم: يقصد بها توقع النتائج الجيدة من المرؤوسين و الأداء العالي، مما يسمح بخلق دافع معنوي ومحفز لهم؛

التأثير المثالي: أي أن المرؤوسين يتأثرون بإنجازات قائدهم الشخصية ويتخذونه قدوة لهم في ممارسة المهام المنوطة بهم.

¹ عبد العزيز محمد الحر، مرجع سبق ذكره، ص 83 (بتصرف)

خصائص القيادة التحويلية:

الشكل رقم (01-04) : خصائص القائد التحويلي



المصدر: (عن دريوش راضية، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، أطروحة لنيل

شهادة الدكتوراه (LMD) في علم التربية، ص122)

الفرع الثالث: الأنماط القيادية.

➤ تعريف النمط القيادي:

النمط لغة: عبارة عن سلوك مكرر ومميز لشخص ما.

النمط القيادي: يعبر عن مجموعة من التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو أجابا.¹

لقد تعددت واختلفت أنماط القيادة الإدارية بتنوع المؤسسات واختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف، فنجد أن كل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره، فحاولت الكثير من الدراسات التفرقة والتمييز بين هذه الأنماط المختلفة، لكن على الرغم من كثرة هذه التصنيفات لأنماط القيادة إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب، واتفقت في أخرى.² ومن بين أهم الأنماط المتفق عليها ما يلي:

■ نمط القيادة الأوتوقراطية:

القائد الأوتوقراطي هو ذلك القائد الذي يقوم بتركيز السلطة في يده وحده، فهو يقوم باتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنفسه، كما أنه يقوم بتحديد الأدوار للمرؤوسين بنفسه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقوم برسم خطط المنظمة بمفرده دون إشراك مرؤوسيه، كما أنه يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.³

ولا يراعي هذا النمط الميول والرغبات وحاجات التابعين ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:⁴

✓ الأوتوقراطي المتشدد: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات؛

¹ احمد بوسكرة، ادريس بن رجم، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، المجلد ب، العدد 41، جوان 2014، ص 667.

² الأخصر صباحي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ عادل ريان محمد ريان، أ.نادية أمين محمد علي، أثر إدراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط مصر، العدد 72 سنة 2021، صفحة 236.

⁴ الأخصر صباحي، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

✓ الأوتوقراطي الخير: نجد أن هذا النوع أقل تشدداً من النوع السابق حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء التابعين لتنفيذ القرارات؛

✓ الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وبفعالية في صنع قرارات التغيير وغيرها.

■ نمط القيادة الديمقراطية: ¹

على نقيض القيادة الأوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية .

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري، فالقائد الإداري الديمقراطي يهمل التعرف على آراء وأفكار تابعيه، ووجهات نظرهم ويهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

في ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة.

■ نمط القيادة الفوضوي (الترسلي): ²

وهذا النوع من القيادة نجد أن القائد أو المشرف يعطي أفراد جماعته المعلومات اللازمة عن نوع العمل المطلوب أدائه، والهدف الواجب تحقيقه ويعمل على تزويدهم بالمواد والآلات الضرورية للعمل، ثم يترك لهم حرية التصرف دون تدخل منه لتحقيق هدف الإنتاج، ويترك للآخرين حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم .

ويتميز هذا بأنه أقل أنواع القيادات إنتاج للعمل ، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد وكثيرا ما يشعر أفرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصيح أو المعونة مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد.

¹ بن معنوق حمزة، مرجع سبق ذكره ، ص 250 - 251.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة مصر، سنة 2015، ص 55.

تنشأ المخاطر هنا في هذا النمط عندما يخطئ القائد في اختيار الموظف المناسب للقيام بالمهام المفوضة إليه، ويؤدي عدم وجود رؤية وطريقة واضحة للمنظمة إلى تبني التابعين لأهداف وغايات مختلفة، مما يزيد من مستوى التوتر بين التابعين ويقلل من الإنتاجية والجودة. وفي هذا النمط لا يؤثر القائد على ثقافة المنظمة بسبب الحد الأدنى من التفاعلات بينه وبين أتباعه.¹

■ النمط الدبلوماسي (الإستشاري):

تعددت الأسماء لهذا النمط حيث أطلق عليه البعض، النمط الاستشاري والإنساني، وسماه البعض الآخر بالنمط الإيجابي لأنه استخدم التحفيز الإيجابي القائم على تلبية الحاجات والرغبات للمرؤوسين، حيث يتعامل القائد في هذا النمط مع كل فرد بناءً على عقله وميوله، ويستخدم مبدأ الشورى بهدف الدهاء والمداراة، حيث يقوم المدير بمناقشة المشكلات مع المرؤوسين المقربين منه، ويعمل على تشكيل لجان ليستتر خلفها ليحقق ما يريد ولتسيير الإدارة حسب رغبته، وحسب ما ذكر يتميز هذا النمط بمزايا متعددة منها² :

1. العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين تكون حسب حاجة المدير؛

2. ذهاب جهود المرؤوسين واقتراحاتهم وأفكارهم هباءً؛

3. يتصف المدير بالحنكة والدهاء للوصول إلى ما يريد.

أما عيوب هذا النمط تتمحور بأن القائد الذي يتبع هذا النمط لا يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة منه على الأغلب.

¹ Kawther Younes , Yousef Daher, The Effect of the Use Leadership Style Transformation and Non use of Laissez - Faire in Schools on the Percentage of Outstanding Students and on the Percentage of Dropouts in Schools in the Haifa District , Academic Journal of Research and Scientific Publishing, Students Management Faculty , West University of Timisoara , Romani, Vol 3 No 26 , year 5-6-2021,p33

² أفنان بسام أبو حامده، مرجع سبق ذكره ، صفحة 16.

المطلب الثاني: ماهية الفكر الإبداعي

الفرع الأول: مفهوم الفكر الإبداعي

قبل التطرق لمفهوم الفكر الإبداعي يجب الإحاطة بتعاريف التفكير و الإبداع ونذكرها كما يلي:

تعريف التفكير:

التفكير لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور الفكر: " إعمال الخاطر في الشيء ، وفي المعجم الوسيط : فكر في الأمر فكراً، فكر فيه، فهو مفكر، وفكر في الأمر مبالغة في الفكر، وهو أشيع في الاستعمال من فكر وفكر في المشكلة أعمل عقله فيها ليتوصل إلى حلها، فهو مفكر . "

والتفكير اصطلاحاً: " هو استخدام الوظائف النفسية لحل مشكلة من المشكلات حيث تصاغ لها عدة حلول محكمة ثم يفاضل بينها العقل لاختيار الحل النهائي، " وهو تجربة ذهنية تشمل كل نشاط عقلي يستخدم الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والذكريات والإشارات والتعبيرات والإيحاءات التي تحل محل الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث المختلفة التي يفكر فيها الشخص بهدف فهم موضوع أو موقف معين " .¹

❖ وقد تعددت التعريفات الخاصة بالتفكير باعتباره عملية ذهنية معقدة ومجردة، ويتم الاستدلال عليها من خلال النتائج وما يظهره السلوك الإنساني في المواقف المختلفة. فالتفكير يمثل أعقد نوع من أشكال السلوك الإنساني، ويمثل أيضاً أعلى مراتب النشاط العقلي. فالإنجازات الإنسانية والتقدم في المجالات المختلفة متضمنة تطور الثقافة والفن والأدب والعلوم والتكنولوجيا هي ببساطة نتاج التفكير. ويرى راجونتان **Raghunathan** أن التفكير والعمل لا ينفصلان - فهما في الواقع وجهان لعملة واحدة - حيث يبدأ كل عمل متعمد بتفكير متعمد أيضاً. وعند القيام بعمل ما، ينبغي على المرء أن يتخيله ويفكر فيه أولاً، قبل أن يتمكن من القيام به. فجميع الأعمال الإبداعية - سواء الفنية أو الحرفية أو العلمية - تحدث أولاً في عقل المبدع قبل أن تظهر في العالم الحقيقي والواقع الحياتي.²

¹ نانسي محمد جبريل الخرابشة، اثر استخدام بعض مهارات التفكير الإبداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي والاحتفاظ بالمعلومة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة و المناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2018، ص 11 - 12.

² د. محمد خضر عبد المختار، د. انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة مصر، سنة 2011، ص 4.

تعريف الإبداع:

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلة العمل والتركيز لفترات طويلة.¹

تعريف التفكير الإبداعي:

هو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، ويعرف بأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة. بهذا المعنى لا يخرج هذا عن المفهوم السابق للإبداع، إلا أن الفرق هو أن الإبداع يمثل ناتج التفكير الإبداعي أو ثمرته، في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير تعرف بالتفكير الإبداعي.

ويرتبط التفكير الإبداعي **Creative Thinking** ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، ولكن الإبداع يصف الناتج، أما التفكير الإبداعي فيصف العمليات نفسها.²

تعريف خاص بالطلين: مما سبق نستنتج أن الفكر الإبداعي هو عملية توليد أفكار جديدة أو تطوير أفكار تم طرحها، والفكر الإبداعي يتطلب إعمال العقل واستخدام المهارات والمواهب وتنمية الملكات الفكرية، الهدف منه هو حل المشكلات أو تقديم إسهامات في ميدان ما أو اختصار طرق لتسهيل الأنشطة والأعمال الخاصة بالأفراد.

خصائص التفكير الإبداعي :

ويمكن تحديد خصائص التفكير الإبداعي وفق الآتي³ :

- إنه عملية عقلية هادفة إلى تحقيق صالح الفرد أو صالح المجتمع؛

¹ محمد بن سالم الهديفي، عمر العميلي، الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة ابن ازر، المغرب، العدد 3، المجلد 16، جويلية 2022، ص 283.

² محمد خضر عبد المختار، د. انجي صلاح فريد عدوي، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 10.

³ برهان محمود حمادة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، سنة 2014، ص 24.

- إنه عملية تقود إلى إنتاج أشياء جديدة مختلفة ومتميزة تكون فريدة بالنسبة للشخص المبدع سواء أكانت لفظية أم عينية؛
 - يأتي التفكير الإبداعي من التفكير المنطلق، ولكن تأتي المسايرة والقدرة على حل المشاكل العادية من التفكير المحدود؛
 - التفكير الإبداعي هو أحد طرق التفكير الإنساني وليس مرادفاً للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية تضاف إلى التفكير؛
 - التفكير الإبداعي هو تفكير نوعي أي أنه يرتبط بمجالات فهناك إبداع لفظي ، وإبداع مصور، أو فني أو موسيقي.
- الفرع الثاني: مهارات ومراحل التفكير الإبداعي

أولاً: مهارات التفكير الإبداعي وتندرج ضمن العناصر التالية:¹

الطلاقة Fluency: وتعني قدرة الفرد على إنتاج كم كبير من أنماط السلوكيات خلال فترة زمنية محددة ، وتتميز الأفكار الإبداعية بملائمتها للبيئة التي تعمل المنظمة في نطاقها وكلما كانت الأفكار أو الاستجابات المطروحة أكبر خلال الفترة الزمنية المحددة توفرت قيمة الطلاقة أكثر . ويمكن أن تقاس الطلاقة بعدة أساليب منها (سرعة التفكير ، تصنيف التفكير ، القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار ، القدرة على وضع أكبر عدد ممكن من الأفكار كحلول لمشكلة معينة) ، ويصنف (Guilford 1969) الطلاقة إلى أربعة عناصر :

اللفظية : القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة ما؛

الارتباطية : القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات أو الترابطات في المعاني لفكرة معينة؛

الفكرية : القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة معينة؛

التعبيرية : ويقصد بها التفكير السريع بإنتاج العبارات الترابطية لموقف أو مشكلة معينة وصياغة الأفكار السليمة التي تخص مشكلة معينة.

¹ مراتب حسين نعمة، د. محمد فاضل عباس، التفكير الإبداعي وتأثيره في إعادة هندسة الخدمة الفندقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة بغداد، العدد 121، المجلد 26، اوت 2020، ص183.

الأصالة Originality : ويقصد بها التجديد والحدثة والانفراد في الأفكار فيصفها (2013 Senemoglu) بأنها القدرة على إنتاج حلول تتسم بالحدثة والندرة والتميز وعدم التكرار لمعالجة مشكلات أو موقف معين خلال فترة زمنية محددة وتعتبر الأفكار أصيلة إذا كانت لا تتكرر في افكار الآخرين وتختلف الاصالة عن مهارتي الطلاقة والمرونة من حيث إنها تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الفرد كما تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدديتها وحدائتها ويمكن قياس الاصالة من خلال تفسير (Guilford 1969) بأنها كمية الاستجابات الغير مألوفة كحلول لمشكلات معينة .

المرونة Flexibility : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير المواقف وتمثل في القدرة على إنتاج عدد من الاستجابات المتنوعة مع تغير الحالة الذهنية وتمتاز بالكفاءة في تغيير الحالة الذهنية والانتقال من موقف لآخر وعبر عنها بأنها القدرة على انتاج استجابات مناسبة لمشكلات أو مواقف مثيرة تتسم بالتنوع واللامنطية، ويتطلب هذا النمط توافر مقدار كبير من المعرفة والمعلومات تساعد المبدع على إعطاء تعددية أكبر، ويختلف هذا النمط عن الطلاقة التي تتحدد بعدد الاستجابات في حدود كمية ، في حين ان المرونة تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات وتقاس بمقدار تنوع هذه الاستجابات ، ويصنف الباحثون المرونة الى : المرونة التلقائية **Spontaneous flexibility** القدرة على تغيير اتجاهات التفكير الذهنية بحرية أكبر اتجاه المواقف أو المشاكل بهدف إنتاج عدد من الأفكار التي تتسم بالتنوع واللامنطية.

المرونة التكيفية **flexibility Adaptive** القدرة على إنتاج أفكار تكيفية مع التغيرات التي تحصل في المواقف أو المشاكل .

الحساسية للمشكلات (Sensitivity) :¹ وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات واكتشاف النقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل ، وتمثل هذه المهارة من خلال وعي الفرد بوجود مشكلات أو إحتياجات أو عناصر ناقصة في المثيرات البيئية أو عناصر الموقف ومكوناته مما يستدعي الشعور بالحساسية نحو الموقف أو المشكلة .

¹ برهان محمود حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 33

ثانيا : مراحل التفكير الإبداعي :

المرحلة الأولى: الإعداد.¹

هي البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع فجأة على البدايات الأولى لعمله وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وتتطلب إنجاز خطوتين:

1: التحديد الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراعا إبداعيا؛

2: جمع وتنظيم ما يستلزم عامة بناءً على المعلومات المتوافرة أو يمكن الحصول عليها في الخطوة الثانية.

المرحلة الثانية: مرحلة الإحتضان.²

وفيها يلجأ الباحث إلى أساليب عدة لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة كأن يتمشى أو ينام أو يذهب للسباحة أو ينشغل بموضوع آخر، وفيها يعاني أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة فهي دائمة الحضور معه في مجلسه وقيامه ويقظته ومنامه، وهو إلى ذلك يحوطها بالعناية والرعاية والتهذيب والترتيب وقد تطفو الفكرة على الذهن بين الحين والآخر ويصبح المبدع كما عبر عنه.

المرحلة الثالثة : الإشراق.³

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (**Creative Flash**) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع. تأتي لحظة الإلهام وتشرق الفكرة كاملة في ذهن المبدع وتعرف بمرحلة " اها **Aha** .. او .. ايوركا **Eureka** " وكتلتهما تعنيان وجدتها .. وهو تعبير عن الشعور بالسعادة والدهشة لحل المشكلة، لم يستطع اسحاق نيوتن أن يكتشف أن سقوط التفاحة من الشجرة، كان بفعل الجاذبية الأرضية إلا بعد سنين طويلة من التحضير والإعداد، كما أن أينشتاين **Einstein** لم يلهم إطار نظريته النسبية إلا بعد سنين من الترقب والتحفز. وتوصل ارشميدوس **Archimedes** إلى قانونه الشهير طفو الأجسام، وقياس حجم الأشياء غير المنتظمة في لحظة استحمام.

¹ جلال فرمان البرقاوي، التفكير الإبداعي علم وفن، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر، الأردن عمان، سنة 2014، ص 85 - 86.

² جلال فرمان البرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 89 - 90.

³ محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المرحلة الرابعة: التحقق¹.

حيث يتم فيها تصحيح للإشراق، وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل. وبعبارة أخرى مرحلة التحقق هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

الفرع الثالث: معوقات التفكير الإبداعي

إن أغلب معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي توجد في أنماط تفكيرنا، فالخوف من الوقوع في الخطأ، وانعدام الثقة بالنفس، وكثرة انشغالنا، مع وجود أهداف كثيرة ومتنوعة ومتناقضة، وقلة الحوافز والإنغماس في الشهوات والمفاسد، والتربية السلبية وقتل روح الإبداع، كل ذلك يثبط الإبداع ويكبح انطلاقة شرارة التفكير الإبداعي.

وتتمثل أبرز معوقات التفكير الإبداعي فيما يلي²:

- معوقات إدراكية: وتشير إلى تبني الإنسان للنظر إلى الأشياء من بعد واحد ومقيد بحيث يخفي الخصائص الأخرى للأشياء؛
- معوقات نفسية: تتمثل في الخوف من الإخفاق وال فشل وعدم الثقة؛
- الجهل والابتعاد عن طلب العلم؛
- الخوف من الاستهزاء والنقد من الآخرين؛
- ضعف الهمة والرضا بالقليل؛
- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم؛
- جهل الرؤساء وجمود تفكيرهم ومهارتهم للأفكار الإبداعية؛
- انعدام التشجيع وضعف الحوافز التي تقدم للمبدعين.

الفرع الرابع: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية والتفكير الإبداعي.

لا شك أن موضوع الأنماط القيادية يعتبر من أهم المواضيع المحفزة للسلوك الإبداعي لدى العاملين، فالقادة يؤثرون في سلوك الموظفين لديهم من خلال السلطات الممنوحة لهم من خلال سلطة الثواب والعقاب، ومن خلال إشراكهم أو عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نانسي محمد جبريل الخرابشة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ويذكر الباحثين أن هناك بعض الصفات التي يجب أن تتميز بها القيادة من أجل تهيئة المناخ المناسب لإحداث عملية الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، وهي¹:

- تفويض السلطات لمرؤوسيه؛

- زرع الثقة بمرؤوسيه؛

- تعزيز القدرات الموجودة لديهم؛

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

ومن هنا يتضح لنا أنه يوجد علاقة وطيدة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي، فيستطيع القائد بقدراته وإمكاناته وأسلوبه المتبع أن يطور القدرات الإبداعية، والعكس صحيح إذ قد يكون أسلوب القائد وطريقة إدارته سبباً رئيسياً في طمس القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد من خلال السلوكيات التي يتبعها في التعامل مع العاملين، فبعض القادة نجحوا بالفعل باستثمار الطاقات وتفجير الإبداعات والوصول بأفرادهم إلى الإبداع والتميز، في حين أدت أساليب الآخرين إلى إخفاقات ونتائج سلبية في بعض المواقف والمواطن.

¹ محمد أحمد عرابي راسم البناء، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين، سنة 2017 صفحة 62-63.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة فمطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

01: بدا لامية (2015-2016)، مذكرة بعنوان:

"الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة"¹

هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي السائد بالكلية كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد وفعالية الأداء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وأجريت الدراسة على مجتمع البحث مكون من 67 عامل بطريقة المسح الشامل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للقيام بهذه الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فقد تمثلت في الملاحظة والاستمارة، وقد تمثلت النتائج العامة فيما يلي:

- أن النمط السائد بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة هو النمط الديمقراطي يتميز النمط القيادي المتمثل في اشراك العاملين في اتخاذ القرار إلى الزيادة من فعالية الأداء لدى العمال ؛
- يتميز النمط القيادي المتمثل في إعطاء قدر من الحرية في ممارسة الأعمال في الزيادة من فعالية الأداء لدى العمال ؛
- يتميز النمط القيادي المتمثل في الاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر إلى تدني أداء العمال.

¹ بده لامية، الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ميدان العلوم الاجتماعية، سنة 2015-2016.

02: زين حنان، محديد روفية (2017-2018)، مذكرة بعنوان:

" أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز جيجل"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، وكذا التعرف على أسبابه وتحديد أساليب إدارته، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، ولهذا الغرض فقد اتبعت المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم تدعيم الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية أجريت على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل، وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة من العمال قدرها 66 عاملاً، واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات المطروحة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل هو النمط الأوتوقراطي، أما الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي الذي تعتمده الشركة هو أسلوب القوة والسيطرة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة الأوتوقراطي في أسلوب القوة والسيطرة المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي بالشركة.

03: يوسف علي شريف، صباح غربي (2021-06-10)، مقال بعنوان:

" الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة"².

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة. ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة استخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، اشتملت على (33) فقرة، وزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تحيل دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، وكذا النمط السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة لا يساعد على تجسيد الإدارة الإلكترونية.

¹ زين حنان، محديد روفية، أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ميدان علوم التسيير، سنة 2017-2018.

² يوسف علي شريف، صباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، سنة 2021، المجلد 10، العدد 02، ص 89-107.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

04: بيتر كيستينغ، ليندا جيوين سونغ وآخرون، (2015)، مقال بعنوان:

"The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis"¹

عرضت هذه الورقة الأفكار التي يقدمها البحث حول تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة الابتكار. للقيام بذلك، تم وضع إطار لهيكل الرؤية الحالية في أربعة أبعاد عامة: الأشخاص والوسائل والتأثيرات والأهداف. بناءً على هذا الإطار، تم عرض الدراسات حول: القيادة التوجيهية والتشاركية، والقيادة التفاعلية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية، وقيادة المعاملات والأدوات، والقيادة الاستراتيجية والرئيس التنفيذي، والقيادة المشتركة والموزعة. وُجِدَت مؤشرات قوية على أن مراحل وأنواع الابتكار المختلفة تثير متطلبات مختلفة على القيادة. في ظل هذه الخلفية، فإن القيادة التحويلية ليست الأسلوب الوحيد لقيادة الابتكارات، ولكن أنماط القيادة المختلفة تتناسب بشكل مختلف مع أنواع ومراحل الابتكار المختلفة. ومع ذلك، لا يزال تحديد هذه الملاءمة غير مكتمل للغاية ولا تزال الإجابة على سؤال كيفية قيادة الابتكارات غير دقيقة. قبل الإغلاق، يتم تناول احتياجات البحث المستقبلية بالإضافة إلى الآثار العملية.

05: كوثر يونس، يوسف ظاهر (2021-06-05)، مقال بعنوان:

"The effect of the use leadership style transformation and non use of "laissez- faire in schools on the percentage of outstanding students on the percentage of dropouts in schools in the Haifa district"²

حاولت هذه الدراسة مناقشة تأثير استخدام أسلوب القيادة التحويلية وعدم استخدام قيادة عدم التدخل في المدارس على النسبة المئوية للطلاب المتفوقين وعلى النسبة المئوية للتسرب في المدارس في منطقة حيفا. ولتحقيق هدف من أهداف هذه الدراسة، نُشرت دراسة عن «قياس وتحليل الإحصاءات لتحديد العلاقات بين مجموعة بيانات ومجموعة بيانات أخرى» أسلوب القيادة الذي يستخدمه المعلمون ومديرو المدارس. كما تم تحديد متغير مستقل من الأدبيات، وأجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد تأثيره.

علاوة على ذلك، تكمن الدراسة في أن مدير المدرسة يتبنى أسلوبًا محددًا من أنماط القيادة التحويلية، إذا كان أسلوب القيادة هذا يؤثر على ثقافة المدرسة. تتكون عينة هذه الدراسة من مديري ومعلمي الطلاب العرب

¹ Peter keating, linda jiwen song, **The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis**, jornal of innovation management, jim 3,4 (2015), 22-41.

² Kawther Younes , Yousef Daher, **The Effect of the Use Leadership Style Transformation and Non use of Laissez - Faire in Schools on the Percentage of Outstanding Students and on the Percentage of Dropouts in Schools in the Haifa District** , Academic Journal of Research and Scientific Publishing, Students Management Faculty , West University of Timisoara , Romani, Vol 3 No 26 , year 5-6-2021.

المتفوقين في منطقة حيفا. شمل الاختبار 4 مدارس ثانوية عربية في منطقة حيفا، وحصلت 4 مدارس على تصنيف «جيد»

06: عزاوي نفيسة(2021-2022) مذكرة بعنوان:

Leadership styles and thier relationship to creative behavior among workers¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي تساهم في دعم إبداع العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من خلال إثارة التساؤل العام التالي "كيف يمكن لنمط القيادة أن يؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة" وتوضيح العلاقة بين نمط القيادة (ديمقراطي، تحويلي، إستبدادي) والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بولاية غرداية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان بناء على معايير ودراسات سابقة ووزع على عينة عشوائية من 70 عضوا في المؤسسة محل الدراسة، وأعيد 65 إستبانة قابلة للتحليل. تم معالجة البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS)

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- نمط القيادة السائد في مديرية التربية هو نمط القيادة الديمقراطية وله أثر إيجابي على السلوك الإبداعي.
- النمط الثاني السائد للقيادة في مديرية التربية هو القيادة التحويلية، والنمط التحويلي له تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي.
- النمط الاستبدادي لا يؤثر على السلوك الإبداعي.

¹ Azzaoui Nafissa **Leadershi styles and their relationship to creative behavior among workers** Directorate of Education Case Study, Graduation note Submitted the complete the requirements for an academic master's degree, in Business Administration, Faculty of Economic Sciences and Management, University of Ghardaia, year 2021-2022.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

سنعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات التي سبقتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بدا لامية (2015-2016) "الأتمتة القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة"	الهدف	معرفة النمط القيادي السائد وتأثيره على الموظفين	الدراسة الحالية درست تشجيع ودعم الفكر الإبداعي لدى الموظفين على عكس الدراسة السابقة التي بينت العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين في المؤسسة
الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة"	مجتمع الدراسة	عينة موظفي المؤسسة	موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الاقتصادية، والدراسة السابقة كانت موجهة لعمال وموظفي قطاع التعليم العالي
	أداة الدراسة	الاستبانة	المقابلة والملاحظة
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	/
زين حنان، محيد روفية (2017-2018)	الهدف	معرفة الأتمتة القيادية الأكثر تأثيرا والسائدة منها	التعرف على أسباب الصراع التنظيمي فيما كانت دراستنا تبحث عن دور النمط القيادي في تشجيع الفكر الإبداعي.
أثر الأتمتة القيادية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز	مجتمع الدراسة	/	دراستنا لم تشمل العمال شملت فقط الموظفين، فيما شملت الدراسة السابقة عمال وموظفي شركة الكهرباء والغاز
توزيع الكهرباء والغاز	أداة الدراسة	الاستبانة	المقابلة
جيغل	المنهج المتبع	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	/
يوسف علي شريف،	الهدف	هدفت الدراسة	ركزت دراستنا على الفكر الإبداعي لدى

الموظفين ومساهمة الأنماط القيادية فيه، أما الدراسة السابقة فركزت على دورها في تجسيد الادارة الالكترونية.	لمعرفة دور الأنماط القيادية.		صباح غربي (2021-06-10) الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة
شملت الدراسة السابقة جميع العاملين	إطارات وموظفين	مجتمع الدراسة	كوثر يونس، يوسف ظاهر (2021-06-05) The effect of " the use leadership style transformation and non use of laisses- faire in schools on the percentage of outstanding and on students the percentage of dropouts in schools
شملت الدراسة الحالية الاستبانة إضافةً للمقابلة	الاستبانة	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	المنهج المتبع	
الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة تأثير نمط القيادة التحويلية على فئة الطلاب في المؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل الاحصاءات.	/	الهدف	
معلمي ومديري وطلاب المدراس لمدينة حيفا	/	مجتمع الدراسة	
الدراسة السابقة قامت بقياس وتحليل الاحصاءات	/	أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
بالنسبة للدراسة السابقة فقد قامت بإضافة القيادة التحويلية كنمط، بينما دراستنا اعتمدتها كنظرية كونها أشمل من النمط.	معرفة مدى مساهمة الأنماط القيادية في دعم الإبداع لدى العاملين في المؤسسة	الهدف	عزاوي نفيسة (2022-2021) Leadership styles and thier relationship to creative behavior among workers
الدراسة السابقة وُجِّهت إلى موظفي قطاع التربية والتعليم لولاية غرداية	الموظفين	مجتمع الدراسة	
المقابلة بالإضافة للاستبانة في دراستنا الحالية	الاستبانة	أداة الدراسة	

المنهج المتبع	المنهج الوصفي ودراسة الحالة	/
بيتر كيسنينغ، ليندا جيوين سونغ وآخرون (2015) The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis	الهدف	بالنسبة للدراسة السابقة فقد قامت بعرض أنماط قيادية أخرى على خلاف التي عرضناها نحن ، والتي تضمنتها نظريات القيادة في دراستنا.
مجتمع الدراسة	/	عينه موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب في دراستنا بينما الدراسة السابقة كانت نظرية فقط.
أداة الدراسة	/	الاستبانة والمقابلة
المنهج المتبع	المنهج الوصفي	دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالنسبة للدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الطالبين

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أعلاه:

بعد عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أن جل الدراسات سألته الذكر ركزت على ربط الأنماط القيادية بأبعادها المختلفة بأداء العاملين والابتكار داخل المؤسسة وكيفية مساهمتها في تسيير المؤسسات، بينما تأتي دراستنا لتتميز عن الدراسات السابقة في مجموعة من العناصر نذكر منها مايلي:

- تسليط الضوء على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب-غرداية-؛
- محاولة استنتاج النمط القيادي الأكثر تأثيرا في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب-غرداية-؛
- تبيان مساهمة القيادة الفعالة في تنمية الفكر الإبداعي لدى الموظفين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية للأنماط القيادية والتفكير الإبداعي، أين حاولنا وضع مفهوم شامل ومبسط للقيادة، وأهم نظرياتها التي تضمنت مختلف النماذج التي فسّرت الأنماط القيادية، كما قمنا بتوضيح مختلف المفاهيم الخاصة بالفكر الإبداعي، وإبراز علاقته بالأنماط القيادية نظريا، وختاما لهذا الفصل قمنا بوضع مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا الحالية مبرزين أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما.

ومن خلال معالجتنا لهذا الفصل خلصنا إلى أن الأنماط القيادية والفكر الإبداعي قد أصبحا عنصرين هامين في كل من العلوم الإدارية وعلم الاجتماع، ومن المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ تطلعاتها، كون أن المتغيرين يؤثران فيها ويتأثران بها.

واخيرا يمكن القول أن اختيار النمط القيادي المناسب يساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة والحفاظ على المورد البشري الكفاء وتنمية فكره الإبداعي بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للأنماط القيادية والفكر

الابداعي في مؤسسة الجزائرية

لصناعة الانايب

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، نقوم في هذا الفصل بتعريف عينة الدراسة واستعراض وسائل الدراسة المستخدمة لمعالجة البيانات والمعلومات المجمعة ولتحقيق دراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هما:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب فرع غرداية

✓ المبحث الثاني: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

✓ المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الجزائرية " ALEA PIPE "

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

المطلب الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب: ALEA PIPE

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، وقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر¹ .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي² :

¹ وثائق من مديرية الموارد البشرية.

² وثائق من مديرية الموارد البشرية.

الانابيب

- ✓ شركة **SIDRE** التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
 - ✓ شركة **EMB** من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
 - ✓ شركة **ENIPL** تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
 - ✓ شركة **ENGL** متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
 - ✓ شركة **ANABIB** وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات، مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (**PIOUUT**) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع للدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي :
 - ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - **TGT**.
 - ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - **TON**.
 - ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - **PTS**.
 - ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - **GTR**.
 - ✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريريج - **TMIA**.
 - ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية **TUSGH** ، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز **PIPE GAZ**.
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

- ✓ مديرية غرداية **PIPE GAZ**
- ✓ مديرية الرغاية **TUPELONGITUDINAL** وتضم وحدتي **GTR** و **PTS**
- ✓ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريريج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (**HOCH**) بالمنطقة الصناعية "بُنُورة" والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة

الانابيب

لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

✓ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983م

✓ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

✓ في سنة 1992: انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

1- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

2- وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

✓ وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان.

✓ وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها

أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .

✓ وفي سنة 2000: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية

تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * *PIPE GAZ* * مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب

* *GROOP ANABIB* *

✓ في 20 جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى

شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*

✓ في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب

تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه

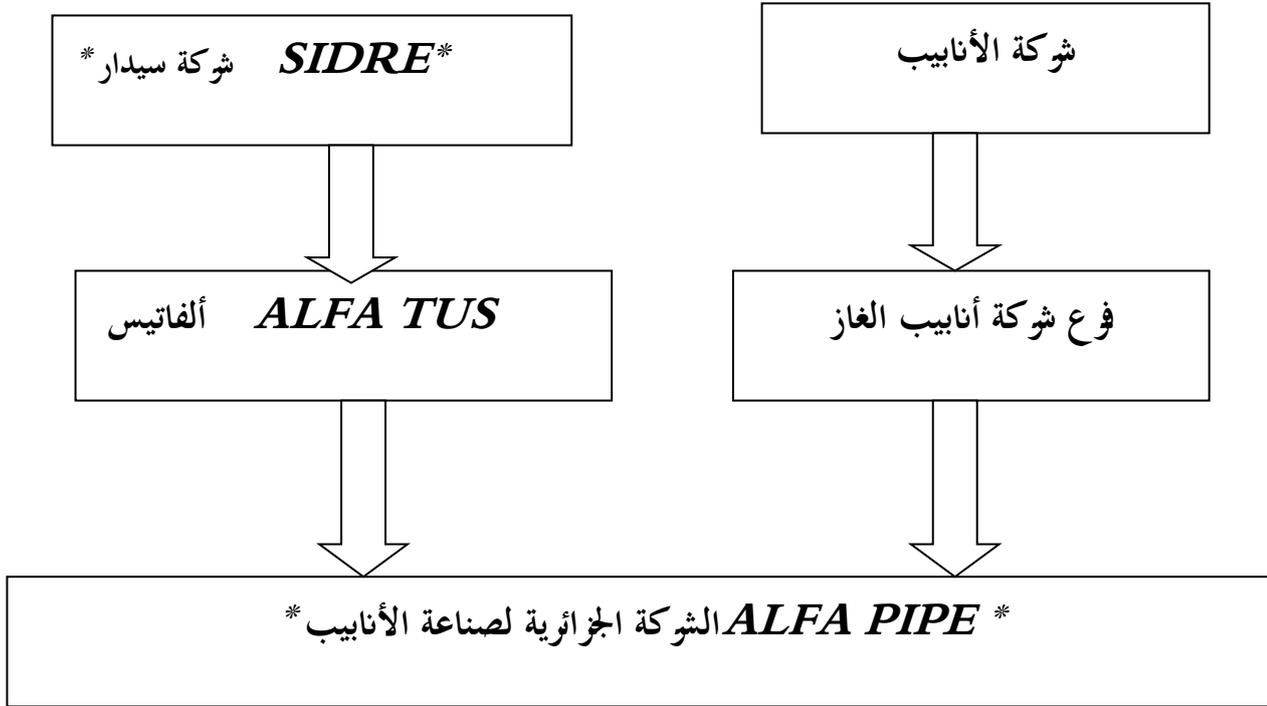
الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .

✓ في سنة 2006: فكرت المؤسسة * *PIPE GAZ* * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز

بالرعاية * *ALFA TUS* * لزيادة رأس مالها .

✓ في سنة 2007: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل رقم (01-02): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفاتيس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز *ALFA PIPE* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات إبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

- ✓ ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.
- ✓ ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

✓ **ورشة التغليف الداخلي:** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي¹:

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية؛

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين، رجال الأمن الداخلي للمؤسسة، المسيرين، العمال داخل الورشات والمهندسين ... الخ؛

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دور موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية؛

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي **ISO 9001** و **APIQ1** وعملها على

¹ وثائق من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.
الفرع الثاني: الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، ومن بين هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها¹:

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري)؛
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛
- ❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني؛
- ❖ العمل على تطوير نظام معلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
- ❖ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية؛
- ❖ يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية.

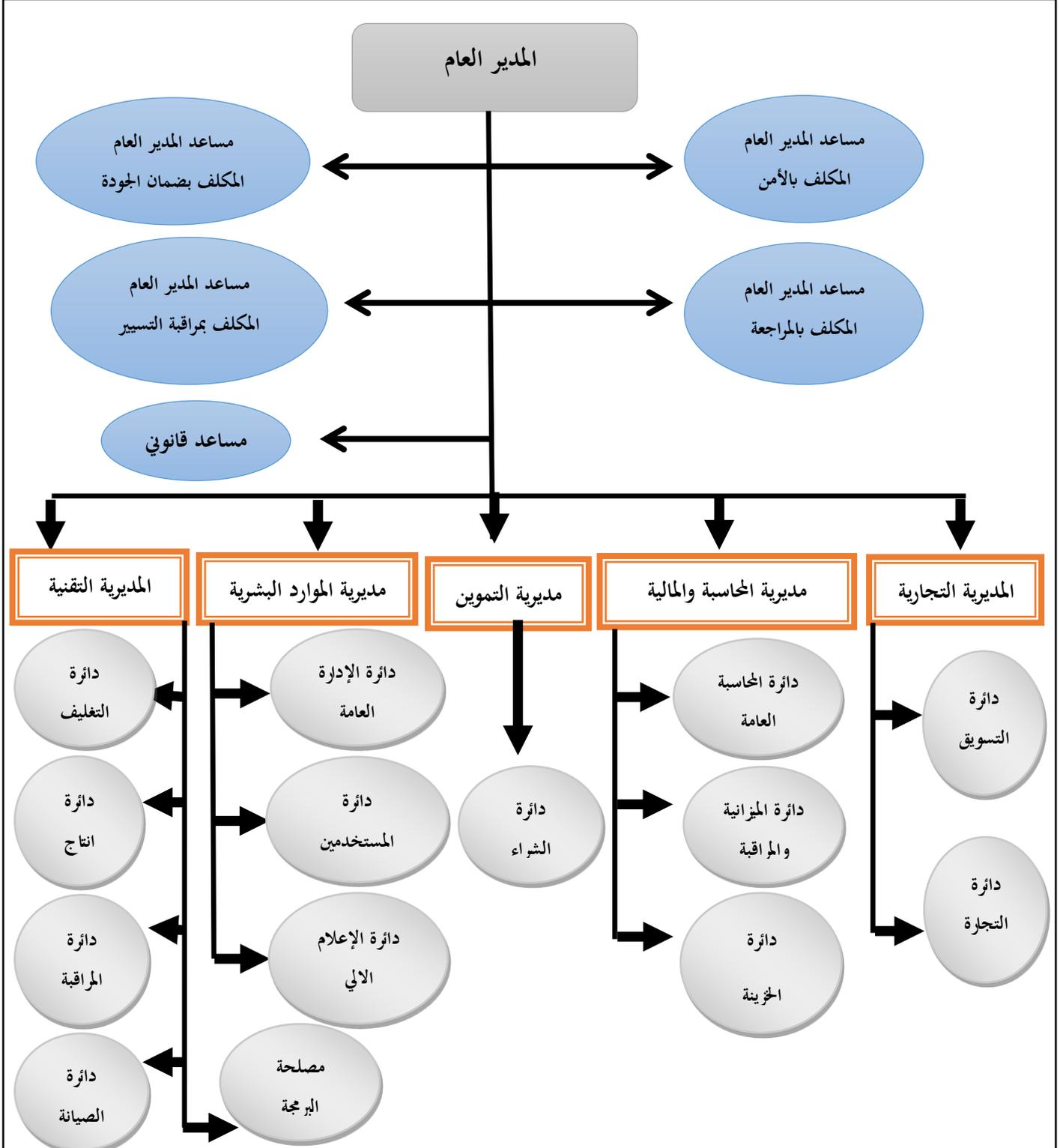
تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وهنا سنحاول دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

* ALFA PIPE *

¹ وثائق من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

➤ الفرع الأول: الهيكل التنظيمي:

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" و-غ



المصدر: من إعداد الطالبين بالإستعانة بدائرة المستخدمين

الفرع الثاني: دراسة تفصيلية هيكل المؤسسة:

وهنا سنتطرق لمختلف المديریات والدوائر والمصالح المكوّنة للهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضحة كالتالي:

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديریات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:

✓ مساعد المدير العام للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، ويقوم بمراقبة مدى تطبيق المديریات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها وتنفيذها، والحرص على أن تكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديریات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها .

✓ مساعد المدير العام للمراجعة.

❖ المديریات:

1. المديریات التقنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

الاناييب

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلببات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

2. مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين والتأهيل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات.... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية:

- دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.
- دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.
- دائرة الاعلام الالي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

3. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية :

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممتلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

4. مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات

الانابيب

- الحاسبة، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:
- **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها.
 - **دائرة الخزينة:** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ التوازن المالي لها.
5. **المديرية التجارية:** وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت الخ وذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتوج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديرية الأخرى، تضم دائرتين هما:
- **دائرة التجارة:** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
 - **دائرة التسويق:** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ أن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية:

يعالج هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، والتعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة الميدانية

➤ الفرع الأول: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع وهو "الفكر الابداعي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب"، والمتغير المستقل وهو "الأنماط القيادية" والذي بدوره ينقسم إلى مجموعة أبعاد ويمكن شرح وتوضيح كل المتغيرات على النحو التالي:

1. المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في "الأنماط القيادية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب"، وكما هو معلوم أن المتغير المستقل هو الذي له تأثير في المتغير التابع وقد يضم عدد من المتغيرات المستقلة، وكما عرجنا في الجانب النظري من الدراسة فإن الأنماط القيادية تتكون من مجموعة من الأبعاد التي مثلت في جملها المتغيرات المستقلة ولتسهيل دراستها واختبارها ميدانيا تم تقسيمها كالتالي:

1.1 **نمط القيادة الأوتوقراطي:** يتسم هذا المتغير بتركيز السلطة في يد القائد وحده، إذ يقوم بعملية اتخاذ القرارات بمفرده دون إشراك المرؤوسين مع تحكمه في توزيع الأدوار عليهم والسعي لكسب طاعتهم له.

1.2 **نمط القيادة الديمقراطي:** يقوم هذا المتغير على أساس الاحترام المتبادل بين القائد والموظفين واعتبار كل فرد ذو أهمية بالغة في المؤسسة، حيث يتقبل القائد في هذا النمط أفكار المرؤوسين ويعمل معهم بروح الفريق إذ يضيف لقوته قوة الجماعة، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

1.3 **نمط القيادة الفوضوي:** يقوم هذا المتغير على أساس إعطاء الحرية التامة للموظفين، في اختيار السلوك الذي يناسبهم في أداء العمل ويقتصر دور القائد على التزويد بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات، يتخذ القائد القرارات في هذا النمط في الحالات القصوى، ويتسم هذا النوع بالإنتاجية الضعيفة في العمل.

1.4 **نمط القيادة الديبلوماسي:** يقوم هذا المتغير على أساس استخدام القائد للتحفيز الإيجابي القائم على تلبية الحاجات والرغبات للمرؤوسين واستخدام مبدأ الشورى ومناقشة المشكلات المختلفة مع لجنة مقربة منه ليستتر خلفها لتنفيذ ما يريد حيث يوهم المرؤوسين أنه يشركهم في عملية صنع القرار .

2. المتغير التابع

المتغير التابع في دراستنا هذه هو "الفكر الابداعي لدى الموظفين في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب"، وكما يعرف بأنه يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه، وتعمل المؤسسات الرائدة في بيئة الأعمال إلى دعم وتشجيع العنصر البشري على إبراز قدراته الفكرية والابداعية، باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة.

➤ الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

بعد عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين تم توزيع استبانة الدراسة على مجموعة الأشخاص الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بمتغير الأنماط القيادية أو الفكر الإبداعي حيث تمثل حجم المجتمع في 93 موظفا اداريا¹ حيث قمنا بتوزيع 80 استبيان وقد اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر لمفردات العينة. بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 70 استبيان بنسبة 75.26% من مجتمع الدراسة والمتمثلة بعينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 10 استمارات منها 03 استمارات غير كاملة الإجابة و 07 أخرى غير مسترجعة من طرف بعض مفردات الدراسة والجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

الجدول رقم (01-02): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	93	حجم مجتمع الدراسة
86.02%	80	عدد الاستمارات الموزعة
78.49%	73	عدد الاستمارات المسترجعة
7.52%	07	عدد الاستمارات غير المسترجعة
3.22%	03	عدد الاستمارات المستبعدة
75.26%	70	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالبين

¹ وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن حجم مجتمع الدراسة مكون من 93 موظف بنسبة 100%، حيث تم استهداف 80 موظف من المجتمع الكلي بنسبة 86.02% اذ قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم والتي استرجعنا منها 73 استمارة بنسبة 78.49% منها 3 استمارات مستبعدة بنسبة 3.22%، حيث بلغ العدد الاجمالي للاستمارات الصالحة والمقبولة للدراسة 70 استمارة بنسبة 75.26%.

المطلب الثاني: منهج مصادر وبيانات الدراسة

➤ الفرع الأول: منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"¹

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"²

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف تأثير الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الإبداعي لدى موظفي المؤسسة وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

➤ الفرع الثاني: مصادر وبيانات الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها من مجتمع الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

1. أساليب جمع البيانات

- مصادر ثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع باللغة العربية واللغة الأجنبية، الرسائل الجامعية، المجلات وكذا الدراسات السابقة.
- مصادر أولية: وتتمثل في جمع البيانات الاولية من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.

¹ محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعية الحديث، مصر، سنة 1992، ص30

² بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية- دار الكتاب الحديث، سنة 2000، ص59

الاناييب

- المقابلة الشخصية: وذلك من خلال مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين الغرض منها إعطاء توضيحات ومعلومات تساعد في تركيز دراستنا وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة.
 - الاستبيان: كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بأثر الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الابداعي، وتعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"¹.
- حيث تضمن الاستبيان 38 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية والذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 33 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:
- المحور الأول: الأنماط القيادية وبدوره ينقسم إلى أربع أبعاد هي:**

البعد الأول: النمط الاوتوقراطي

البعد الثاني: النمط الديمقراطي

البعد الثالث: النمط الفوضوي

البعد الرابع: النمط الديبلوماسي

المحور الثاني: الفكر الابداعي

2. أداة قياس الدراسة

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الحماسي الذي يتحمل خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): مقياس ليكارت الحماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS

¹ عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180.

الانابيب

ويتم حساب طول الفئة انطلاقا من :

$$\checkmark \text{ المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

$$\checkmark \text{ طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

فتصبح الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة والتي سنستخدم عليها لتحديد اتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1 الى	من 1.81 الى	من 2.61 الى	من 3.41 الى	من 4.21 الى
المرجح	1.80	2.60	3.40	الى 4.20	5
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين

➤ الفرع الثالث: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي** : ويقصد به القيمة التي تمثل معدل القيم أو النتائج المتحصل عن حاصل قسمة مجموع تلك القيم على عددها، أو حاصل قسمة مجموع قيم مفردات العينة على حجم العينة.¹ والغرض منه معرفة أهمية العبارات الواردة في الاستبيان بالنسبة لفئة الدراسة، أي القيمة التي يعطها لكل عبارة.
- **الانحراف المعياري** : من أكثر مقاييس التشتت استعمالا في العديد من العمليات الإحصائية المتعلقة بإجراء المقارنات واختبار الفرضيات، حيث يقيس درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما تكون قيمة الانحراف المعياري صغيرة، فهذا يعني أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته حول متوسطها.² والغرض منه معرفة مدى إنسجام أو تشتت إجابات أفراد العينة الدراسة بالنسبة لكل محور في الاستبيان.
- **معامل الارتباط**: يبرسون يهدف هذا المعامل إلى معرفة وجود العلاقة بين المتغيرين من عدمها.³ وكذلك لاختبار الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الدراسة.

¹ غازي عطية، مبادئ الإحصاء التطبيقي لغير الإختصاص، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015، ص 40 .

² محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 189 .

³ المعهد العربي للتخطيط، الارتباط والإنحدار البسيط، الكويت، 2005، ص 12 .

الانابيب

- معامل الثبات ألفا كرونباخ : تم الاستعانة بهذا الاختبار من أجل قياس درجة ثبات الاستبيان، ومدى الاعتماد على النتائج، بحيث يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (F Test): تم الاعتماد عليه من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى ذو دلالة معنوية $\alpha = 0.05$

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق وثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من جامعة غرداية من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

أولا/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ويكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانيا/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس وتتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

الجدول رقم (02-04): يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة

عدد الأسئلة	33
معامل ألفا كرونباخ	0,746

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss¹

من الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن معامل ألفا يصل 0,746 حيث يعتبر ذو مستوى مقبول من الثقة والثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

¹ انظر الملحق رقم 03، معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة ، ص94.

الانابيب

الجدول رقم (02-05): يبين معامل الفاكرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	
23	10	عدد الأسئلة
0,655	0,781	معامل ألفاكرونباخ

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss¹

نلاحظ من الجدول رقم (2-5) أن معامل الفاكرونباخ في المحور الاول من الاستبيان والمتعلق بالأنماط القيادية ذو مستوى جيد من الثقة والثبات، بحيث تخطى حاجز 0,60 في حين نرى أن المحور الثاني بلغ 0,781 والمتعلق بالفكر الابداعي.

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (02-06): يبين العلاقة بين كل محور والاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الاول: الأنماط القيادية	0,749	0,000
المحور الثاني: الفكر الابداعي	0,869	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss²

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أن العلاقة بين المحاور والاستبيان ذات علاقة طردية وقوية ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل "بيرسون"، حيث بلغت في المحور الاول 0,749 ومستوى دلالة 0,000 أي أنه يوجد ارتباط ايجابي بين المحور الأول والاستبيان ككل.

ونلاحظ أيضا أن المحور الثاني بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,869 عند مستوى دلالة 0,000 وهي علاقة طردية، وعليه فإن عبارات الاستبيان متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه.

¹ انظر الملحق رقم 04، معامل الفاكرونباخ لكل محور، ص94.

² انظر الملحق رقم 05، العلاقة بين محاور الاستبيان، ص94

الانابيب

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

يتم في هذا الفرع تقديم عرض تفصيلي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة انطلاقا من الجداول التكرارية

أولا: متغير الجنس

الجدول رقم(02-07): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

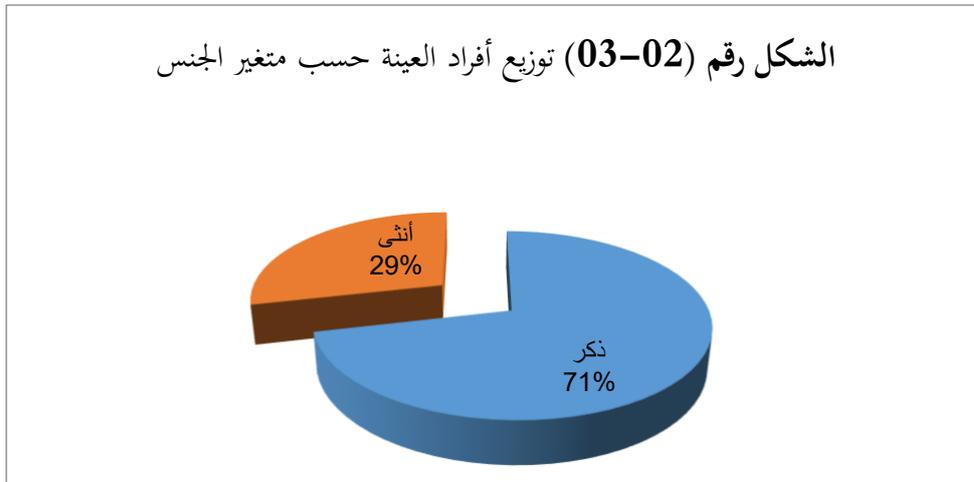
النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
71.4%	50	ذكر
28.6%	20	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (2-7) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن غالبية

أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة 71.4%، بينما الإناث فتمثل عددهم بنسبة 28.6%.

الشكل رقم (02-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج Excel

الانابيب

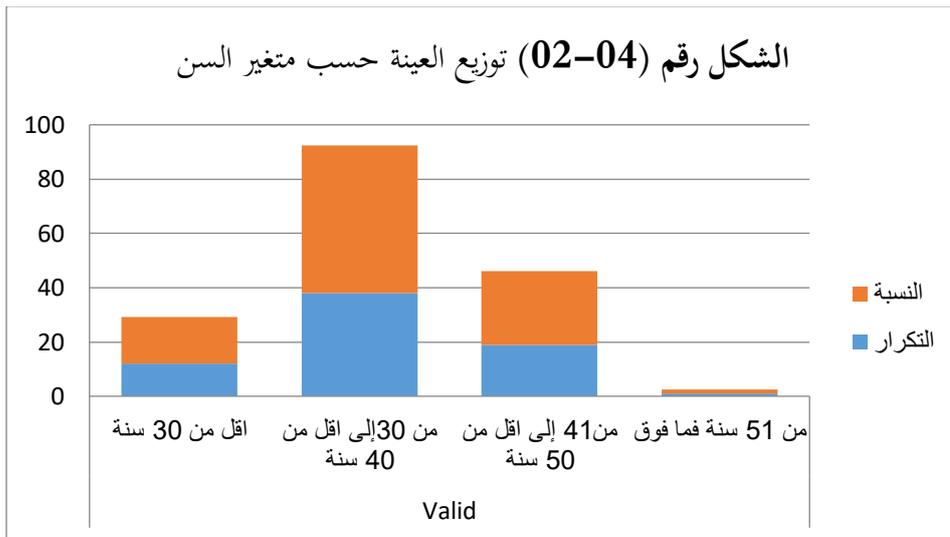
ثانياً: متغير العمر

الجدول رقم (02-08) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	12	17.1%
من 30 الى 40 سنة	38	54.3%
من 41 الى 50 سنة	19	27.1%
أكثر من 51 سنة	01	1.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (2-8) والخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذي عمرهم من 30 الى 40 سنة كان 38 فرداً أي بنسبة 54.3 % من إجمالي العينة اي الفئة الاكثر دراسة في العينة بينما عدد أفراد العينة الذين يتراوح سنهم من 41 الى 50 سنة بلغ 19 فرداً أي بنسبة 27.1% من إجمالي العينة، بينما من تقل اعمارهم عن 30 سنة هم 12 فرداً، أي بنسبة 17.1% من إجمالي أفراد العينة وأخيراً أفراد العينة الذين تتجاوز اعمارهم 51 سنة فكان عددهم 01، أي ما يعادل 1.4% من إجمالي أفراد العينة.



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

ثالثا: متغير المركز الوظيفي.

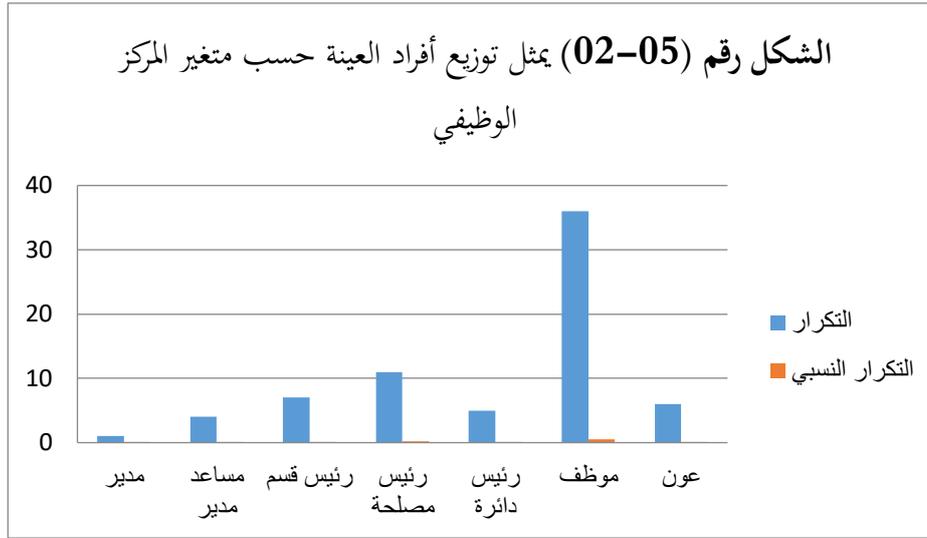
الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
مدير	1	1.4%
مساعد مدير	4	5.7%
رئيس قسم	7	10%
رئيس مصلحة	11	15.7%
رئيس دائرة	5	7.1%
موظف	36	51.4%
عون	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من اعداد الطالبين

يوضح لنا الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، فكانت رتبة "موظف" هي الغالبة بنسبة 51.4% اي ما يعادل 36 فرداً، في حين بلغت نسبة رئيس المصلحة 15.7% اي ما يعادل 11 فرداً، و نلاحظ أن مهنة رئيس قسم 10% ما يعادل 7 أفراد وبلغت نسبة عون 8.6% اي ما يعادل 6 أفراد، في حين رئيس دائرة 7.1% يعادل 5 أفراد، مساعد مدير 5.7% ما يعادل 4 افراد، المدير بنسبة 1.4%.

الانابيب



المصدر: من مخرجات برنامج Excel2010

رابعا: متغير الخبرة المهنية.

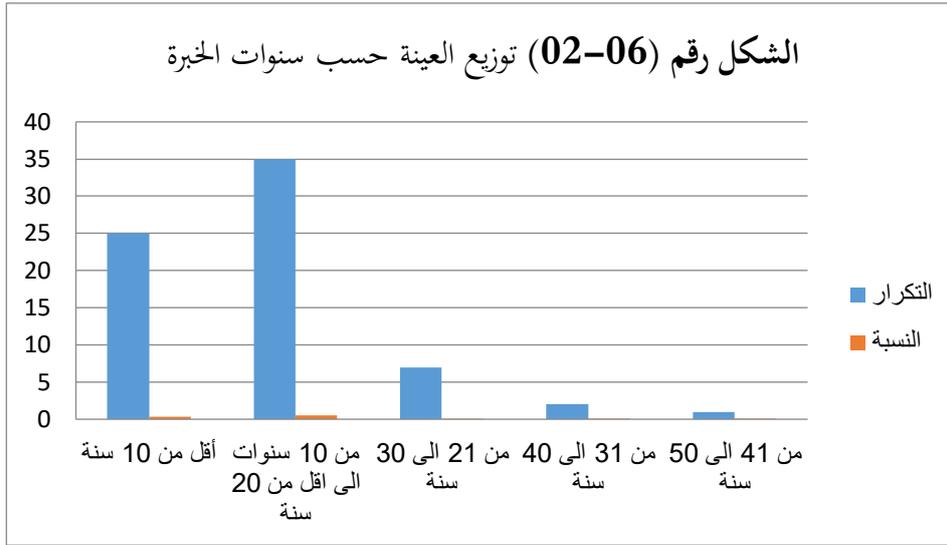
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
35.7%	25	أقل من 10 سنة
50%	35	من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة
10%	07	من 21 الى 30 سنة
2.9%	02	من 31 الى 40 سنة
1.4%	01	من 41 الى 50 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات الى 20 سنة نسبة 50% أي ما يعادل 35 فرد، بينما عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات بلغوا 25 فردا بنسبة 35.7% وعدد الأفراد التي تتجاوز خبرتهم عن 21 سنة الى 30 سنة بـ 10% ما يعادل 07 فردا، بينما عدد الافراد الذين تتجاوز خبرتهم 31 سنة الى 50 سنة بـ 3 افراد بنسبة 3.3%.

الانابيب



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL

خامسا: متغير المؤهلات العلمية

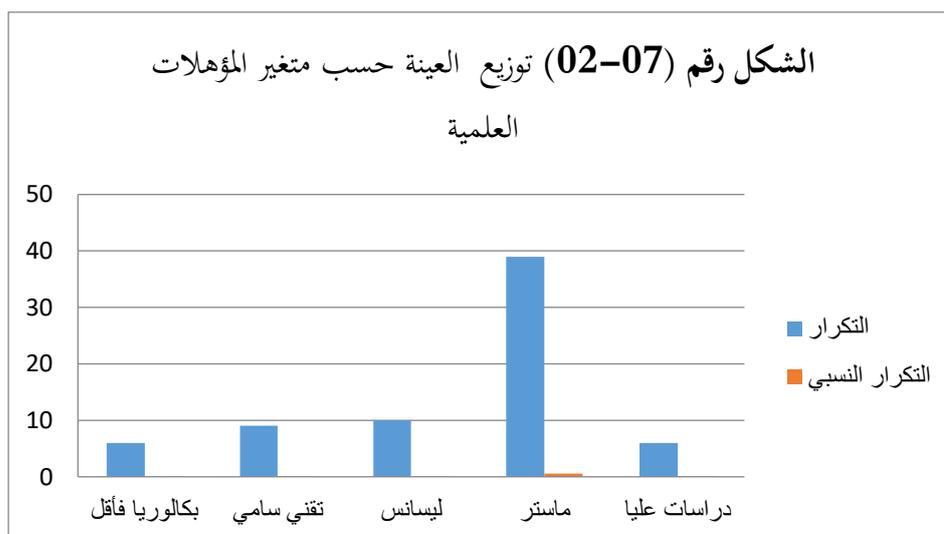
الجدول رقم (02-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	التكرار النسبي
بكالوريا فأقل	6	8.6%
تقني سامي	9	12.9%
ليسانس	10	14.3%
ماستر	39	55.6%
دراسات عليا	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) بأن المستوى التعليمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي فما فوق، فقد بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة ماستر 55.6% أي ما يعادل 39 فرداً، في حين بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على مستوى ليسانس 14.3% أي ما يعادل 10 أفراد، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي 12.9% أي ما يعادل 9 أفراد ونسبة الحاصلين على البكالوريا 6 افراد بنسبة 8.6% أخيرا 6 أفراد من لهم دراسات عليا بنسبة 8.6%.

الانابيب



المصدر: من مخرجات برنامج Excel

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي،

الجدول رقم (02-12) : قياس المحور الأول: الأنماط القيادية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
البعد الأول: النمط الأوتوقراطي			
مرتفع	1.124	3.43	1. يقوم القائد باتخاذ القرارات بنفسه
منخفض	1.092	2.37	2. يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
مرتفع	0.787	3.70	3. يتقيد القائد حرفيا بالتعليمات
متوسط	0.993	2.64	4. يستخدم القائد أسلوب التخويف والعقاب لضمان الطاعة
متوسط	1.062	2.73	5. يركز القائد على النتائج ولا يهتم بحاجات ورغبات الموظف
متوسط	0.565	2.97	متوسط البعد الاول: النمط الاوتوقراطي
البعد الثاني: النمط الديمقراطي			

الانابيب

مرتفع	0.647	4.24	6. يسعى القائد لكسب إحترام وولاء الموظفين
مرتفع	0.932	3.83	7. يشرك القائد الموظفين في عملية صنع القرار
مرتفع	0.756	3.91	8. يتعاون القائد وموظفيه في تحديد الأهداف
مرتفع	0.531	4.47	9. يشجع القائد على الإبداع في العمل
مرتفع	0.773	3.84	10. يشارك القائد أفكاره مع الموظفين لمناقشتها ويتقبل أفكارهم للمساهمة في حل المشاكل
مرتفع	0.869	3.64	11. يراعي القائد رغبات وميولات الموظفين ويحققها
مرتفع	0.505	3.99	متوسط البعد الثاني: النمط الديمقراطي
البعد الثالث: النمط الفوضوي			
مرتفع	0.714	4.07	12. يهتم القائد بتوصيل المعلومات اللازمة حول نوع العمل
متوسط	0.965	3.10	13. ترك القائد للموظفين حرية تحديد أسلوب العمل
مرتفع	0.896	3.67	14. يبادر القائد بتفويض الصلاحيات
مرتفع	1.030	3.56	15. يمنح القائد الحرية للموظفين في كيفية تعاملهم مع واجباتهم
منخفض	0.890	2.30	16. يؤخر القائد ويتماطل في عملية اتخاذ القرارات
منخفض	1.030	2.43	17. لا يهتم القائد بتحفيز الموظفين على أدائهم الجيد ولا يراعي النتائج
مرتفع	0.520	3.95	متوسط البعد الثالث: النمط الفوضوي
البعد الرابع: النمط الدبلوماسي			
متوسط	1.049	2.83	18. يوهم القائد الموظفين أنه يشركهم في عملية صنع القرار
متوسط	1.154	3.14	19. ينفذ القائد ما يريد دون أن يعلم الموظفين بذلك
مرتفع	0.856	3.81	20. يحاول القائد إقناع الموظفين بما يريد

الاناييب

مرتفع	0.883	3.66	21. يناقش القائد مشكلات الشركة مع فئة خاصة من الموظفين
مرتفع	0.815	3.73	22. يتفهم القائد سلوك الموظفين ويراعي ميولهم ورغباتهم
متوسط	1.146	3.14	23. يميز القائد في التعامل بين الموظفين
متوسط	0.545	3.39	متوسط البعد الرابع: النمط الدبلوماسي
مرتفع	0.318	3.45	محور الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss¹

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول والمتعلقة بمحور الأنماط القيادية بلغت متوسط حسابي قدر ب 3.45 بإنحراف معياري 0.318 وحين نرى متوسط الأنماط نلاحظ ان النمط الديمقراطي بلغ 3.99 وان اكبر متوسط في هذا النمط هو العبارة رقم 9 " يشجع القائد على الإبداع في العمل " بلغ 4.47 والعبارة رقم 2 " يراعي القائد رغبات وميولات الموظفين ويحققها باقل متوسط حيث بلغ 3.64 اما النمط الذي يليه هو النمط الفوضوي بلغ المتوسط الحسابي 3.95 وان اكبر متوسط في هذا النمط هو العبارة رقم 9 "يهتم القائد بتوصيل المعلومات اللازمة حول نوع العمل" بلغ 4.07 واول متوسط هو العبارة رقم 16 " يؤخر القائد ويتماطل في عملية اتخاذ القرارات" بلغ 2.30 يليه النمط الدبلوماسي بلغ المتوسط الحسابي 3.39 وان اكبر متوسط في هذا النمط هو العبارة رقم 20 " يحاول القائد إقناع الموظفين بما يريد" بلغ 3.81 واول متوسط هو العبارة رقم 18 يوهم القائد الموظفين أنه يشركهم في عملية صنع القرار بلغ 2.83 وأخيرا النمط الأوتوقراطي الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.97 بمتوسط اكبر في العبارة 3 " يتقيد القائد حرفيا بالتعليمات" بلغ 3.70 واول متوسط حسابي في العبارة رقم 2 " يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت" قد بلغ 2.37.

¹ انظر الملحق رقم 06، قياس متوسطات محاور الاستبيان، ص 94

الجدول رقم (02-13): قياس المحور الثاني: الفكر الابداعي

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.671	3.89	1. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
مرتفع	0.587	3.94	2. أقدم اقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل بكل حرية
مرتفع	0.669	3.96	3. أمتلك القدرة على إنجاز اعمال بأسلوب جديد
مرتفع	0.708	4.19	4. أمتلك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا
مرتفع	0.753	3.69	5. أحرص على احداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة
مرتفع	0.783	3.90	6. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة
مرتفع	0.926	3.43	7. أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
مرتفع	0.767	3.93	8. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
مرتفع	0.713	4.11	9. أمتلك القدرة على تحليل المشاكل والوقوف على أهم الأسباب
مرتفع	0.705	4.29	10. لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان
مرتفع	0.425	3.93	محور الفكر الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss¹

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات الأكثر موافقة هي العبرة رقم 10 " لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان " بمتوسط قدره 4.29 وجاءت العبرة رقم 4 " أمتلك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا. " بمتوسط قدره 4.19 وتأتي العبرة رقم 3 " أمتلك القدرة على إنجاز أعمال بأسلوب جديد " بمتوسط قدره 3.96.

¹ انظر الملحق رقم 06، قياس متوسطات محاور الاستبيان، ص 94

الاناييب

أما العبارات الاقل متوسط جاءت العبارة رقم 1" لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط قدر ب 3.89 وجاءت العبارة رقم 5 " أحرص على احداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة " بمتوسط 3.69 وجاءت العبارة رقم 7 " أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط قدره 3.43 أما فيما يخص الانحراف المعياري نجد ان اقل انحراف بلغ 0.587 في العبارة رقم 02" أقدم اقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل بكل حرية " و العبارة رقم 3" أمتلك القدرة على انجاز اعمال بأسلوب جديد " بانحراف قدره 0.669 و العبارة رقم 1" لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بانحراف قدره 0.671 أي انهما ليس لهم انحراف كبير في اجابات العينة. والعبارات التي لها انحراف كبير نجد انها العبارة رقم 6" لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة " والعبارة رقم 5 " أحرص على احداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة" والعبارة رقم 8 "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها "بانحراف معياري 0.783 و0.753 و0.767 على التوالي.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات.

➤ الفرع الأول: عرض الفرضيات ومناقشتها:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال اختبار وتحليل الفرضيات التي تم طرحها في الجزء النظري لدراستنا، وكذا محاولة ربط المتغيرات ببعضها لاستخراج العلاقة التي تسمح لنا بإثبات أو نفي هذه الفرضيات، والتي كانت كالتالي:

- الفرضية الأولى: هناك تأثير للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأناييب على مستوى الفكر الإبداعي للموظفين، وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى أربع فرضيات فرعية تمثلت فيما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية وتشجيع الفكر الابداعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطي و تشجيع الفكر الابداعي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوية و تشجيع الفكر الابداعي.

الانابيب

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الدبلوماسي و تشجيع الفكر الابداعي.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية بين النمط القيادي السائد ومستوى الفكر الإبداعي لدى الموظفين.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق تأثيرية للأنماط القيادية على تشجيع الفكر الإبداعي تعزى لعوامل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة) ومن أجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (**Multi-collinearity**) لتحليل الانحدار، وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (**factory inflation variance-FIV**) وإجراء اختبار للتباين المسموح (**Tolérance**) لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة، والقاعدة العامة تقول "يجب أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (10)، وقيمة التباين المسموح به تزيد عن (0.05)، من أجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (**Skewness**) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن يكون محصورا بين (1) و (-1).

الجدول رقم(02-14): نتائج اختبار معامل تضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

الابعاد المتغير المستقل	التباين المسموح <i>Tolérance</i>	معامل تضخم التباين <i>FIV</i>	معامل التواء <i>Skewness</i>
نمط القيادة الأوتوقراطي	0,774	1,292	-,366
نمط القيادة الديمقراطي	0,864	1,157	-1,708
نمط القيادة الفوضوية	0,746	1,340	-,507
نمط القيادة الدبلوماسي	0,678	1,476	-,863

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي¹ spss

يتضح من خلال الجدول رقم (02-14): أن قيم معامل تضخم التباين (**FIV**) لجميع الأبعاد المستقلة (نمط القيادة الأوتوقراطي، الديمقراطي، الفوضوي، ونمط القيادة الدبلوماسي) تقل عن (10) حيث

¹ انظر الملحق رقم 7-8 معامل الالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل تضخم التباين المسموح به ومعاملات الانحدار، ص 96-97

الانابيب

تراوحت بين (1.157 و1.476)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (*Tolérance*) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.678 و0.864)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (*Skewness*) لجميع المتغيرات أقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات).

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

* إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض الصفري (H_0) ، ونرفض الفرض البديل (H_1).

* إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ، ونقبل الفرض البديل (H_1).

أولا: اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على " هناك تأثير للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب على مستوى الفكر الإبداعي للموظفين"،

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الانماط القيادية على الفكر الإبداعي لموظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها

$$Y = a + A_1 x_1 + A_2 x_2 + A_3 x_3 + A_4 x_4$$

$$Y = 0.926 + 0.117 x_1 + 0.294 x_2 + 0.171 x_3 + 0.267 x_4$$

Y: المتغير التابع

X: أبعاد الأنماط القيادية (X1: البعد الأوتوقراطي، X2: البعد الديمقراطي،

X3: البعد الفوضوي، X4: البعد الديلوماسي)

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: جاءت عبارة الفرضية كما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي".

علما أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي.

جدول رقم (02-15): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الابداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	2,031	1	2,031	6,997	0,010
الخطأ	19,735	68	0,290		
الاجمالي	21,765	69			
	R ² = 0.093		R= 0.305		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS¹

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة $F=6.997$ المحسوبة لنمط القيادة الاوتوقراطي، ومستوى الدلالة هو $SIG=0.010$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي وعليه فإننا نقبل الفرض البديل (H1) القائل أنه يوجد اثر لنمط القيادة الاوتوقراطي في تشجيع الفكر الابداعي

ونرى أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته $R= 0.305$ ، الذي يفسر أن القيادة الاوتوقراطية مرتبطة مع الفكر الابداعي بنسبة 30.5 %، كما بلغ معامل التحديد: $R^2= 0.093$ و هذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (نمط القيادة الاوتوقراطي) على تفسير ما نسبته (9.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الفكر الابداعي)، و يبقى ما قيمته (90.7%) تفسره متغيرات أخرى.

¹ انظر الملحق رقم9، اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الاول، ص97

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $SIG \leq 0.05$ بين نمط القيادة الأوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطي و تشجيع الفكر الابداعي. علما أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي.

جدول رقم (02-16): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الديمقراطي وتشجيع الفكر الابداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	4,334	1	4,334	16,906	0,000
الخطأ	17,431	68	0,256		
الاجمالي	21,765	69			
	$R^2 = 0.199$		$R = 0.446$		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS¹

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $F = 16.906$ المحسوبة لنمط القيادة الديمقراطي، ومستوى الدلالة هو $SIG = 0.000$ ، أقل من مستوى المعنوية المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي وعليه فإننا نقبل الفرض البديل (H1) القائل أنه يوجد اثر لنمط القيادة الديمقراطي في تشجيع الفكر الابداعي.

¹ انظر الملحق رقم10، اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثاني، ص97

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.446$ ، الذي يفسر أن القيادة الديمقراطية مرتبطة مع الفكر الابداعي بنسبة 44.6 %، كما بلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.199$ و هذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطي) على تفسير ما نسبته (19.9%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الفكر الابداعي)، و يبقى ما قيمته (80.1%) تفسره المتغيرات أخرى.

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $SIG \leq 0.05$ بين نمط القيادة الديمقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوي وتشجيع الفكر الابداعي.
علما أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوي وتشجيع الفكر الإبداعي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوي وتشجيع الفكر الإبداعي.

جدول رقم (02-17): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الفوضوي و تشجيع الفكر الابداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3,781	1	3,781	14,295	0,000
الخطا	17,985	68	0,264		
الاجمالي	21,765	69			
	R ² = 0.174			R= 0.417	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS¹

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $F = 14.295$ المحسوبة لنمط القيادة الفوضوي، ومستوى الدلالة هو $SIG=0.000$ ، أقل من مستوى المعنوية المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي وعليه فإننا نقبل الفرض البديل (H_1) القائل أنه يوجد اثر لنمط القيادة الفوضوي في تشجيع الفكر الابداعي.

حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R=0.417$ ، الذي يفسر أن نمط القيادة الفوضوي مرتبطة مع الفكر الابداعي بنسبة 41.7 %، كما بلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.174$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (نمط القيادة الفوضوي) على تفسير ما نسبته (17.4%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الفكر الابداعي)، ويبقى ما قيمته (82.6%) تفسره متغيرات أخرى.

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $SIG \leq 0.05$ بين نمط القيادة الفوضوي وتشجيع الفكر الإبداعي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديبلوماسي وتشجيع الفكر الابداعي.

¹ انظر الملحق رقم 11، اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثالث، ص 98

علما أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديبلوماسي وتشجيع الفكر الإبداعي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديبلوماسي وتشجيع الفكر الإبداعي.

جدول رقم (02-18): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لنمط القيادة الديبلوماسي وتشجيع الفكر الابداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5,670	1	5,670	23.955	0,000
الخطأ	16,095	68	0,237		
الاجمالي	21,765	69			
	R ² = 0.261		R= 0.510		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS¹

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $F = 23.955$ المحسوبة لنمط القيادة الديبلوماسي، ومستوى الدلالة هو $SIG = 0.000$ ، أقل من مستوى المعنوية المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الاوتوقراطي وتشجيع الفكر الإبداعي وعليه فإننا نقبل الفرض البديل (H_1) القائل أنه يوجد اثر لنمط القيادة الديبلوماسي في تشجيع الفكر الابداعي.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.510$ ، الذي يفسر أن القيادة الديبلوماسي مرتبطة مع الفكر الابداعي بنسبة 51%، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.261$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (نمط القيادة الديبلوماسي) على تفسير ما نسبته (26.1%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الفكر الابداعي)، ويبقى ما قيمته (73.9%) تفسره متغيرات أخرى.

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $SIG \leq 0.05$ بين نمط القيادة الديبلوماسي وتشجيع الفكر الإبداعي

¹ انظر الملحق رقم 12، اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الرابع، ص 98

الانابيب

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه " توجد علاقة طردية ايجابية بين النمط القيادي السائد ومستوى الفكر الإبداعي لدى الموظفين"

الجدول رقم: (02-19): نسبة الارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى الفكر الابداعي

نسبة الارتباط	الأنماط القيادية
30.5%	النمط الأوتوقراطي
44.6%	النمط الديمقراطي
41.7%	النمط الفوضوي
51%	النمط الديبلوماسي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة وطيدة بين النمط القيادي السائد ومستوى الفكر الابداعي لدى الموظفين، حيث بلغت نسبة الارتباط للنمط السائد(الديبلوماسي) في المؤسسة 51%، يليه النمط الديمقراطي بنسبة 41.7% كأكثر نمطين تعتمد عليهما المؤسسة. ويمكن تفسير النسب المرتفعة للأنماط السائدة في المؤسسة بأنها تعتمد على إشراك العنصر البشري وترك المساحة له للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي يمكننا استنتاج وجود علاقة طردية بين النمط القيادي السائد(الديبلوماسي والديمقراطي) ومستوى الفكر الإبداعي لدى موظفي المؤسسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا يوجد فروق تأثيرية للأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي ترجع لعوامل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة)".

الانابيب

الجدول رقم: (02-20): تحليل التباين الأحادي لمعرفة إذ يوجد فروق تأثير الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لعوامل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة)

الفئة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f)	مستوى الدلالة (f)
الجنس	بين المجموعات	3,246	17	0,191	0,899	0,578
	داخل المجموعات	11,040	52	0,212		
	المجموع	14,286	69			
السن	بين المجموعات	6,602	17	0,388	0,741	0,747
	داخل المجموعات	27,241	52	0,524		
	المجموع	33,843	69			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	32,149	17	1,891	1,793	0,055
	داخل المجموعات	54,836	52	1,055		
	المجموع	86,986	69			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	34,352	17	2,021	0,799	0,687
	داخل المجموعات	131,591	52	2,531		
	المجموع	165,943	69			
الخبرة	بين المجموعات	6,238	17	,367	0,457	0,961
	داخل المجموعات	41,705	52	,802		
	المجموع	47,943	69			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS¹

¹ انظر الملحق رقم 13، قياس الفروقات التائية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والخبرة)، ص 99

✓ الجنس :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي محل الدراسة ترجع لعامل الجنس نظرا لقيم $f=0.899$ جاءت معنويتها $=0.578$ أي أكثر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها العدمية التي تنص على:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لمتغير الجنس"

✓ السن :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي محل الدراسة ترجع لعامل السن نظرا لقيم $f=0.741$ جاءت معنويتها $=0.747$ أي أكثر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها العدمية التي تنص على:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لمتغير السن"

✓ المؤهل العلمي:

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي محل الدراسة ترجع لعامل المؤهل العلمي نظرا لقيم $f=1.793$ جاءت معنويتها 0.055 وعليه نرفض الفرضية بصيغتها العدمية ونقبل الفرضية التي تنص على:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات العينة لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

✓ المسمى الوظيفي:

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي محل الدراسة ترجع لعامل المسمى الوظيفي نظرا لقيم $f=0.799$ جاءت معنويتها $=0.687$ أي أكثر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها العدمية التي تنص على:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات

العينة لآثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

✓ الخبرة :

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لآثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي محل الدراسة ترجع لعامل الخبرة نظرا

لقيم $f=0.457$ جاءت معنويتها $=0.961$ أي أكثر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية بصيغتها العدمية التي

تنص على :

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدراك مفردات

العينة لآثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لمتغير الخبرة.

وبالتالي يمكننا القول أنه لا توجد فروق تأثيرية للأنماط القيادية في تشجيع الفكر الابداعي ترجع لعوامل (الجنس، السن، المسمى الوظيفي والخبرة) باستثناء عامل "المؤهل العلمي للموظفين" الذي يؤثر في تشجيع الفكر الابداعي.

➤ الفرع الثاني: استكمال الدراسة الكيفية لدور الانماط القيادية في تشجيع الفكر الابداعي

قصد استكمال نتائج الدراسة المحققة في الاستبيان (الدراسة الكمية) التي تعتبر تقنية للحصول على

أكبر عدد ممكن من المعطيات الكمية بغية المقارنة بينها باستخدام الأساليب الإحصائية، نقدم في هذا

الفرع نتائج المقابلة (الدراسة الكيفية) التي تم إجراؤها مع مديري مصلحة الموارد البشرية ومدير المالية

والمحاسبة. وهذا تحقيقا للتكامل بين المنهجين الكمي الذي (أداته الاستبيان) والكيفي (أداته المقابلة)

من جهة، ومن جهة أخرى وبعد استعمال الاستمارة الخاصة بموضوع بحثنا، تحوّل اهتمام الطالب إلى

الشخص الذي يعطي المعلومة الذي سيمنحنا معنى ودلالة حول ممارسة الانماط القيادية في مؤسسة

الجزائرية لصناعة الأنابيب.

ويهدف المنهج الكمي لتفسير الظاهرة بشكل كمي أي من خلال معطيات كمية التي ستمكّن من

التحليل الكمي لها والوصول إلى حقائق تبين العلاقة بين عدة متغيرات على مجموعة كبيرة من الأشخاص

الاناييب

(عينة الدراسة) وذلك بالاستناد إلى إجراءات كمية التي يوفرها الإحصاء (من المنوال، الوسيط، المتوسط الحسابي... إلخ). بينما يهدف المنهج الكيفي إلى فهم الظاهرة المدروسة، بخصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها. وقد تم الاعتماد على المنهجين لتحسين دقة القياس وأيضا قيمة الوصف لدراستنا هذه¹

سنعرض في هذا الجزء أهم أسئلة المقابلة الشخصية التي أجريت مع رؤساء ومديري (القسم التجاري، مديرية الموارد البشرية والإدارة ومديرية المالية والمحاسبة)، وعرض أهم النتائج التي تخدم موضوع دراستنا.

س1: ما هو شعوركم حول نوع القيادة الممارس لدى شركتكم؟

ج1: يتم اتباع أسلوب القيادة الديمقراطي مما يسمح بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ومساهمتهم في تقديم قيمة مضافة للمؤسسة.

تعليق: يتضح من إجابات الأفراد الذين أجريت معهم المقابلة أن المؤسسة تدعم المشاركة في إتخاذ القرارات وهناك نوع من تبادل الآراء والأفكار وفتح مساحة للموظفين للعمل بأريحية تامة، وهذا راجع للنمط القيادي المستخدم في توجيهه وتسيير العنصر البشري الأمر الذي ترك إنطبعا إيجابيا عند الأفراد المستجوبين.

س2: هل يقوم القائد باستشارة الموظفين في بعض مجالات العمل أو يستمع لاقتراحاتهم عند وقوع مشكلة؟

ج2: تتبع المؤسسة رؤية تسمح لها بتقبل اقتراحات الموظفين وأفكارهم وخلق جو من التعاون لخدمة مصالح المؤسسة.

تعليق: القول أن المؤسسة لديها رؤية مستقبلية مبنية على حل مشاكلها باستخدام مشاركة الموظفين وتقبل اقتراحاتهم ودعم لروح التعاون، هذا يدل على أنها تواكب التغييرات التي تحدث في بيئة الاعمال كون الفكر الحديث في بيئة الاعمال العصرية مبني أساسا على الاستثمار في المورد البشري.

س3: هل لديكم مهارات التواصل مع زملائكم أو فريق العمل لتوجيههم وتبادل الأفكار والتزوي لتحقيق أهداف العمل؟

ج3: يتمتع موظفي المؤسسة بالمرونة الكافية للتواصل مع بعضهم البعض وتكوين فرق وجماعات لتبادل المهارات والخبرات خدمة لمصلحة الجماعة ومختلف مصالح المؤسسة.

¹ بن أوزينة بوحفص، مدى جاهزية بيئة الأعمال في الجزائر لتطبيق محاسبة القيمة العادلة، أطروحة دكتوراه تخصص دراسات مالية، جامعة غرداية، 8 جانفي 2020، ص250

الاناييب

تعليق: يمكن القول أن موظفي المؤسسة يستخدمون الإتصال لخدمة مصالح المؤسسة ونقل المعلومات والخبرات بشكل يخدم مصلحة المؤسسة والمصلحة العامة للموظفين.

س4: في رأيكم ما هي أهم المعوقات التي صنعت فجوة بين القائد والفكر الإبداعي لدى الموظفين؟

ج4: يمكن حصر أهم المعوقات التي صنعت فجوة بين القائد والفكر الابداعي فيما يلي:

الانفراد بالقرارات، تسلط المسؤولين، عدم المشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

تعليق: من إجابات الأشخاص المستجوبين، يتضح لنا أن هاته العوائق ليست جديدة في بيئة الاعمال

وان المؤسسة تعمل على توفير قادة يتمتعون بالخبرة الكافية للتعامل مع مختلف الظروف المحيطة بهم.

س5: قد تكون لكم وجهات نظر وآراء مختلفة لحل مشكلات عملية أو لتحسين طريقة عمل ما، ما هي

الأساليب أو الطرق التي تستخدمونها لإقناع القائد بهذه الأفكار؟

ج5: يتم إقناع القائد بالأفكار التي يطرحها الموظفين من خلال تقديم نتائج تقنية وعلمية مسبقة، قابلة

للتطبيق على أرض الواقع وذات نجاعة.

تعليق: حسب ماذكر في الإجابة أعلاه أن المؤسسة ممثلة بالقائد تستخدم العنصر البشري لديها لطرح

أفكاره التي تساهم في خدمة مصالحها بطرق علمية تقنية مبنية على التجربة المسبقة قبل توظيفها ميدانيا

لتجنب حدوث الأخطاء المكلفة، اخيرا يمكن القول أن الاقتناع بفكرة ما او مساهمة من طرف الموظفين

تكون من خلال نجاعة الفكرة المقدمة .

من خلال إجابات المقابلة الشخصية مع رؤساء ومديري مؤسسة الجزائرية لصناعة الأناييب نلاحظ أن

المؤسسة تولي أهمية للفكر الإبداعي لدى الموظفين من خلال توفير الظروف الملائمة التي تشجع على

تقديم الأفكار الابداعية والاقتراحات التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة، وهذا راجع لانتهاج أحسن

الأنماط القيادية التي تتلائم ونوعية العنصر البشري الذي تمتلكه المؤسسة، وللمزيد من الإجابات انظر

الملحق رقم(14)¹.

¹ انظر الملحق رقم 14، المقابلة الشخصية، ص100.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري لهذه الدراسة وذلك بالاستناد إلى التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ، حيث قمنا بتقديم المؤسسة التي أجرينا عليها دراسة الحالة وذلك بعرض نشأتها، أهميتها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، كما قمنا بعرض تحليل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة واختبار الفرضيات، وتحليل اجابات المقابلة الشخصية فقد تمكنا من التوصل إلى النقاط التالية:

- تولي المؤسسة أهمية كبيرة للفكر الإبداعي لموظفيها وتعمل على تشجيعه من خلال اختيار أفضل الأنماط القيادية الداعمة لذلك.
- توجد علاقة وطيدة بين النمط السائد (النمط الديبيلوماسي، والنمط الديمقراطي) ومستوى الفكر الإبداعي لدى الموظفين من خلال ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي.

خاتمة

خاتمة

الخاتمة:

تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الاستقرار والاستمرارية، وكذا الربحية وضمان تطورها المستمر وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة مادّية كانت أم بشرية، ولا يتم هذا إلا عن طريق قيادة واعية بمسئولياتها تولى أهمية للعنصر البشري المبدع وتمنحه كافة الصّلاحيات لمشاركة جميع أفكاره الإبداعية.

ومن هذا المنطلق حاولنا في هذه الدّراسة معرفة الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في تشجيع الفكر الإبداعي لدى الموظفين، وذلك من خلال معرفة النّمط السائد في المؤسسة محل الدّراسة ومدى مساهمته في تشجيع الفكر الإبداعي للأفراد، وهذا ما تمّ التّركيز عليه في الدّراسة الميدانية التي أُجريت على عيّنة موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب غرداية، وبعد اختبار فرضيات الدّراسة وتفسيرها وتحليلها تمّ التّوصل لعدد من النتائج والمقترحات والتّوصيات هي كالآتي:

أولاً: نتائج الدّراسة:

✚ وعي المؤسسة وإدراكها التّام بأهمية امتلاك عنصر بشري كفاء وفعال قادر على تقديم الاضافة للنهوض بها والمساعدة في حلول مشاكلها؛

✚ يسود داخل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب-غرداية- النّمط القيادي الديبلوماسي والديمقراطي، لما فيهما من أساليب داعمة للفكر الإبداعي للموظفين؛

✚ وجود اتصال وتفاعل بين القادة والموظفين، ومحاولة اشراكهم في عملية صنع القرار بما يخدم أهداف المؤسسة؛

✚ تمنح المؤسسة الحيز الكافي للموظفين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة؛

✚ هنالك تأثير للأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، حيث يؤثر النمط الديبلوماسي على مستوى الفكر الإبداعي بدرجة أكبر ثم يليه النّمط الديمقراطي، ثم النّمط الفوضوي ثم الأوتوقراطي؛

✚ يوجد في المؤسسة محل الدّراسة متغيرات أخرى تؤثر في مستوى الفكر الإبداعي مثل المؤهل العلمي للموظفين.

خاتمة

ثانيا: اختبار الفرضيات:

قامت دراستنا على ثلاث فرضيات:

- **الفرضية الاولى:** هل هناك أثر للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب على تشجيع الفكر الإبداعي.
 - **الفرضية الفرعية:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الدبلوماسية على تشجيع الفكر الإبداعي. فمن خلال دراستنا يمكن القول ان النمط الدبلوماسي هو النمط الاكثر تأثيرا في المؤسسة عند مستوى معنوية $SIG 0.000$ بنسبة ارتباط قدرت ب 51 بالمئة وعليه يمكننا قبول هذه الفرضية.
 - ✓ **الفرضية الفرعية:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تشجيع الفكر الإبداعي. فمن خلال دراستنا يمكن القول ان النمط الديمقراطي هو النمط الاكثر تأثيرا بعد النمط الدبلوماسي في المؤسسة عند مستوى معنوية $SIG 0.000$ بنسبة ارتباط قدرت ب 44.6 بالمئة وعليه يمكننا قبول هذه الفرضية.
 - ✓ **الفرضية الفرعية:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوي على تشجيع الفكر الإبداعي. فمن خلال دراستنا يمكن القول ان النمط الفوضوي هو احد الانماط الاكثر تأثيرا بعد النمط الدبلوماسي ثم الديمقراطي في المؤسسة عند مستوى معنوية $SIG 0.000$ بنسبة ارتباط قدرت ب 41.7 بالمئة وعليه يمكننا قبول هذه الفرضية.
 - ✓ **الفرضية الفرعية:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على تشجيع الفكر الإبداعي. فمن خلال دراستنا يمكن القول ان النمط الاوتوقراطي هو النمط الاقل تأثيرا من بين الانماط السائدة في المؤسسة عند مستوى معنوية $SIG 0.010$ بنسبة ارتباط قدرت ب 30.5 بالمئة وعليه يمكننا قبول هذه الفرضية.
- ومنه يمكن القول ان النمط القيادي السائد في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانايب هو النمط الدبلوماسي ثم يليه النمط الديمقراطي وهذا حسب ما اسفرت عنه نتائج الاستبيان.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة وطيدة بين النمط القيادي السائد ومستوى الفكر الابداعي لدى الموظفين. فمن خلال دراستنا يمكننا قبول هذه الفرضية.

خاتمة

- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق تأثيرية للأتماط القيادية على تشجيع الفكر الابداعي تعزى لعوامل) الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة). فمن خلال ما سبق يمكننا قبول الفرضية أين استثنينا عامل المؤهل العلمي الذي له تأثير على تشجيع الفكر الابداعي للموظفين.

ثالثا: التوصيات:

في ضوء ما تمّ التوصل إليه في دراستنا فإننا نقترح فيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها:

- تشجيع الفكر الإبداعي من خلال تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها مع قادتهم، مع الحرص على توفير البيئة المناسبة لذلك؛
- تبني أساليب القيادة الداعمة للإبداع، وهذا لا يكون إلا من خلال انتهاج أفضل الأتماط القيادة التي تتماشى والفكر الابداعي لدى الموظفين؛
- يمكن تحسين الفكر الإبداعي وتعزيز الأتماط القيادية من خلال التدريب والتطوير المستمر للموظفين والقيادة على حد سواء، لخلق الانسجام داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال توفير دورات تدريبية وورشات عمل لتعليم المهارات الإبداعية والقيادية وتحسينها؛
- اهتمام المؤسسة أكثر بالعنصر البشري عن طريق تقديم تحفيزات مادية ومعنوية، وتشجيعه للإقبال على المساهمة في تطوير المؤسسة، وتقديم مقترحات لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة:

تكمن أهمية موضوع دراستنا في كونه متجدداً ومستمرًا، هذا ما يجعله قابلاً للإثراء ومفتوحاً للدراسة والتعمق أكثر فيه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض العناوين التي تكون منطلقاً لدراسات أخرى:

- دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العنصر البشري؛
- علاقة الأتماط القيادية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- النمط القيادي وأثره على إدارة النزاعات داخل المؤسسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة مصر، سنة 2015.
2. برهان محمود حمادنة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، سنة 2014 .
3. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000.
4. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020.
5. جلال فرمان البرقعوي، التفكير الإبداعي علم وفن، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر، الأردن عمان، سنة 2014.
6. حسن عبد الحميد احمد رشوان، مؤسسة شباب الجامعة الناشر، الاسكندرية مصر، سنة 2010.
7. طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز واسرار الابداع الإداري، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2015.
8. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
9. عبد العزيز محمد الحر، القيادة في مدارس المستقبل، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، سنة 2018.
10. عبد الله حسين مسلم جوهر، الجدارات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الحبر الالكتروني، الأردن، سنة 2021.
11. عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
12. محمد خضر عبد المختار، د. انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة مصر، سنة 2011.
13. محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1990.

المراجع

14. محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، سنة 2012.

المجلات:

15. احمد بوسكرة، ادريس بن رجم، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، المجلد ب، العدد 41، جوان 2014.

16. بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة بسكرة، العدد 11، المجلد 5، سبتمبر 2017.

17. حران العربي، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، العدد 22، جانفي 2017.

18. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الادارية مفاهيم ونظريات، الدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 6، العدد 2، سنة 2013

19. عادل ريان محمد ريان، أ.نادية أمين محمد علي، أثر إدراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط مصر، العدد 72 سنة 2021.

20. محمد بن سالم الهديفي، عمر العميلي، الابداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة ابن ازهر، المغرب، العدد 3، المجلد 16، جويلية 2022.

21. مراتب حسين نعمة، د. محمد فاضل عباس، التفكير الإبداعي وتأثيره في إعادة هندسة الخدمة الفندقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة بغداد، العدد 121، المجلد 26، اوت 2020.

22. مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، المجلد 12، سنة 2021.

23. يوسف علي شريف، صباح غربي، الأنماط القيادية الحديثة في تجسيد الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، سنة 2021، المجلد 10، العدد 02.

24. افنان بسام أيوب أبو حامده، أثر أنماط القيادة على معدل الأداء المالي، رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، سنة 2021. رضوان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية، سنة 2013-2014.
25. الأخضر صباحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2010-2011.
26. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2014-2015.
27. بدة لامية، الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ميدان العلوم الاجتماعية، سنة 2015-2016.
28. بن أوزينة بوحفص، مدى جاهزية بيئة الأعمال في الجزائر لتطبيق محاسبة القيمة العادلة، أطروحة دكتوراه تخصص دراسات مالية، جامعة غرداية، 8 جانفي 2020
29. جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2017.
30. زين جنان، محيد روفية، أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز جيغل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ميدان علوم التسيير، سنة 2017-2018
31. محمد أحمد عرابي راسم البنا، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة فلسطين، سنة 2017.

32. نانسي محمد جبريل الخرايشة، اثر استخدام بعض مهارات التفكير الإبداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي والاحتفاظ بالمعلومة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة و المناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2018.
33. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2013-2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

34. Azzaoui Nafissa , **Leadershi styles and their relationship to creative behavior among workers**_Directorate of Education Case Study, Graduation note Submitted the complete the requirements for an academic master's degree, in Business Administration, Faculty of Economic Sciences and Management, University of Ghardaia, year 2021-2022.
35. Elzbieta Klein, Desired leadership styles in classroom and court : Comparing ideal coaching and teaching styles of collegiate student, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Communication Studies , Thesis submitted to the Eberly College of Arts & Sciences at West Virginia University, year 2014,
36. Kawther Younes , Yousef Daher, The Effect of the Use Leadership Style Transformation and Non use of Laissez - Faire in Schools on the Percentage of Outstanding Students and on the Percentage of Dropouts in Schools in the Haifa District , Academic Journal of Research and Scientific Publishing, Students Management Faculty , West University of Timisoara , Romani, Vol 3 No 26 , year 5-6-2021.
37. Peter ke sting, linda jiwen song, **The impact of leadership styles on innovation management-a review and a synthesis** , jornal of innovation management, jim 3,4 (2015).
38. Tommy K Darwis, The Relationship of Leadership Styles and Organizational Culture Case Study of an Oil and Gas Company in Indonesia, Master of Science in Management , School of Business and Management Institut Teknologi Bandung , Vol 9 No 3 2010.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبيان

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته في إطار الاعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر الأنماط القيادية على تشجيع الفكر الإبداعي لدى الموظفين "، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

مع تقديرنا وإعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالبان:

تومي عبد النور



قروي سفيان



تحت إشراف:

د/ بن أوزينة بوحفص

شكرا على تعاونكم معنا

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> 51 سنة فما فوق
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريا فأقل	<input type="checkbox"/> تقني سامي
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مساعد مدير
	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> موظف
	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> عون
	<input type="checkbox"/> وظيفة أخرى اذكرها	
الخبرة	<input type="checkbox"/> اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 إلى 20 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 21 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 41 سنة الى 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 51 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: المتغير المستقل " الأنماط القيادية "

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
✓	البعد الأول (النمط الأوتوقراطي): يتسم هذا النمط بتركيز السلطة في يد القائد وحده، إذ يقوم بعملية إتخاذ القرارات بمفرده دون إشراك المرؤسين مع تحكمه في توزيع الأدوار عليهم والسعي لكسب طاعتهم له.					
01	يقوم القائد باتخاذ القرارات بنفسه					
02	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
03	يتقيد القائد حرفيا بالتعليمات					

الملاحق

					يستخدم القائد أسلوب التخويف والعقاب لضمان الطاعة	04
					يركز القائد على النتائج ولا يهتم بحاجات ورغبات الموظف	05
<p>✓ <u>البعد الثاني (النمط الديمقراطي):</u> يقوم على أساس الإحترام المتبادل بين القائد والموظفين واعتبار كل فرد ذو أهمية بالغة في المؤسسة، حيث يتقبل القائد في هذا النمط أفكار المرؤوسين ويعمل معهم بروح الفريق إذ يضيف لقوته قوة الجماعة، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.</p>						
					يسعى القائد لكسب إحترام وولاء الموظفين	07
					يشرك القائد الموظفين في عملية صنع القرار	08
					يتعاون القائد وموظفيه في تحديد الأهداف	09
					يشجع القائد على الإبداع في العمل	10
					يشارك القائد أفكاره مع الموظفين لمناقشتها ويتقبل أفكارهم للمساهمة في حل المشاكل	11
					يراعي القائد رغبات وميولات الموظفين ويحققها	12
<p>✓ <u>البعد الثالث (النمط الفوضوي):</u> يقوم على أساس إعطاء الحرية التامة للموظفين، في إختيار السلوك الذي يناسبهم في أداء العمل ويقتصر دور القائد على التزويد بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات، يتخذ القائد القرارات في هذا النمط في الحالات القصوى، ويتسم هذا النوع بالإنتاجية الضعيفة في العمل.</p>						
					يهتم القائد بتوصيل المعلومات اللازمة حول نوع العمل	13
					ترك القائد للموظفين حرية تحديد أسلوب العمل	14
					يبادر القائد بتفويض الصلاحيات	15
					يمنح القائد الحرية للموظفين في كيفية تعاملهم مع واجباتهم	16
					يؤخر القائد ويتماطل في عملية اتخاذ القرارات	17
					لا يهتم القائد بتحفيز الموظفين على أدائهم الجيد ولا يراعي النتائج	18
<p>✓ <u>البعد الرابع (النمط الدبلوماسي الاستشاري):</u> يقوم على أساس استخدام القائد للتحفيز الإيجابي القائم على تلبية الحاجات والرغبات للمرؤوسين واستخدام مبدأ الشورى ومناقشة المشكلات المختلفة مع لجنة مقربة منه ليستتر خلفها لتنفيذ مايريده حيث يوهم المرؤوسين أنه يشركهم في عملية صنع القرار .</p>						
					يوهم القائد الموظفين أنه يشركهم في عملية صنع القرار	19
					ينفذ القائد ما يريده دون أن يعلم الموظفين بذلك	20
					يحاول القائد إقناع الموظفين بما يريد	21
					يناقش القائد مشكلات الشركة مع فئة خاصة من الموظفين	22
					يتفهم القائد سلوك الموظفين ويراعي ميولهم ورغباتهم	23
					يميز القائد في التعامل بين الموظفين	24

المحور الثاني : المتغير التابع

" الفكر الإبداعي: "توليد او انتاج الأفكار الجديدة او إيجاد حلول جديدة للمشاكل والتحديات"

الملاحق

الرقم	العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .					
02	أقدم اقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل بكل حرية					
03	أمتلك القدرة على انجاز اعمال بأسلوب جديد					
04	أمتلك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا					
05	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
06	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة					
07	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
08	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
09	أمتلك القدرة على تحليل المشاكل والوقوف على أهم الاسباب					
10	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان					

الملحق رقم 02: أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الجامعة
01	د. مهدي شرقي أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
02	د. سعداوي فريد أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
03	د. باسليمان عبد المالك أستاذ متعاقد	جامعة غرداية
04	د. بن اوزينة بوحفص أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
05	د. مراد حجاج أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة

الملاحق

الملحق رقم 03: معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.746	33

الملحق رقم 04: معامل ألفا كرونباخ لكل محور

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.655	23

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	10

الملحق رقم 05: العلاقة بين محاور الاستبيان

Correlations				
		_المحور الأول	_المحور الثاني	_المحور الكلي
_المحور الأول	Pearson Correlation	1	.324**	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
_المحور الثاني	Pearson Correlation	.324**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000
	N	70	70	70
_المحور الكلي	Pearson Correlation	.749**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

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

الملحق رقم 06: قياس متوسطات محاور الاستبيان

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم القائد باتخاذ القرارات بنفسه	70	0	3.43	1.124
يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة	70	0	2.37	1.092

الملاحق

للوقت				
يتقيد القائد حرفيا بالتعليمات	70	0	3.70	.787
يستخدم القائد أسلوب التخويف والعقاب لضمان الطاعة	70	0	2.64	.993
يركز القائد على النتائج ولا يهتم بحاجات ورغبات الموظف	70	0	2.73	1.062
يسعى القائد لكسب إحترام وولاء الموظفين	70	0	4.24	.647
يشرك القائد الموظفين في عملية صنع القرار	70	0	3.83	.932
يتعاون القائد وموظفيه في تحديد الأهداف	70	0	3.91	.756
يشجع القائد على الإبداع في العمل	70	0	4.47	.531
يشارك القائد أفكاره مع الموظفين لمناقشتها ويقبل أفكارهم للمساهمة في حل المشاكل	70	0	3.84	.773
يراعي القائد رغبات وميولات الموظفين ويحققها	70	0	3.64	.869
يهتم القائد بتوصيل المعلومات اللازمة حول نوع العمل	69	1	4.07	.714
ترك القائد للموظفين حرية تحديد أسلوب العمل	70	0	3.10	.965
يبادر القائد بتفويض الصلاحيات	70	0	3.67	.896
يمنح القائد الحرية للموظفين في كيفية تعاملهم مع واجباتهم	70	0	3.56	1.030
يؤخر القائد ويتماطل في عملية اتخاذ القرارات	70	0	2.30	.890
لا يهتم القائد بتحفيز الموظفين على أدائهم الجيد ولا يراعي النتائج	70	0	2.43	1.030
يوهم القائد الموظفين أنه يشركهم في عملية صنع القرار	70	0	2.83	1.049
ينفذ القائد ما يريده دون أن يعلم الموظفين بذلك	69	1	3.14	1.154
يحاول القائد إقناع الموظفين بما يريد	70	0	3.81	.856
يناقش القائد مشكلات الشركة مع فئة خاصة من الموظفين	70	0	3.66	.883
يتفهم القائد سلوك الموظفين ويراعي ميولهم ورغباتهم	70	0	3.73	.815
يميز القائد في التعامل بين الموظفين	70	0	3.14	1.146
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	70	0	3.89	.671

الملاحق

أقدم اقتراحات وأفكار جديدة تتعلق بطرق وأساليب العمل بكل حرية	70	0	3.94	.587
أمتك القدرة على انجاز اعمال بأسلوب جديد	70	0	3.96	.669
أمتك القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل وشرحها شرحا دقيقا	70	0	4.19	.708
أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	70	0	3.69	.753
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة	70	0	3.90	.783
أنتياً بمشكلات العمل قبل حدوثها	70	0	3.43	.926
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	70	0	3.93	.767
أمتك القدرة على تحليل المشاكل والوقوف على أهم الاسباب	70	0	4.11	.713
لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان	70	0	4.29	.705
المحور_الأول	70	0	53.4	.318
المحور_الثاني	70	0	3.93	.425
البعد_الأول	70	0	2.97	.665
البعد_الثاني	70	0	3.99	.505
البعد_الثالث	70	0	3.19	.520
البعد_الرابع	70	0	953.	.545
المحور_الكلي	70	0	3.6669	.30377

الملحق رقم 07: معامل الالتواء Skewness لاختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives							
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
الاولتقراطي_النمط	70	1,00	4,67	3,1357	,61141	-,366	,287
الديموقراطي_النمط	70	1,00	5,00	3,9195	,61846	-1,708	,287
الفوضوي_النمط	70	1,00	4,50	2,9381	,64279	-,507	,287
الديبلوماسي_النمط	70	1,00	4,83	3,5119	,56275	-,863	,287
N valide (listwise)	70						

الملاحق

الملحق رقم 08: اختبار معامل التضخم، التباين والتباين المسموح

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,926	,466		1,989	,051		
الاوتقراطي_النمط	,117	,100	,128	1,172	,245	,774	1,292
الديموقراطي_النمط	,294	,094	,324	3,136	,003	,864	1,157
الفوضوي_النمط	,171	,097	,195	1,759	,083	,746	1,340
الديبيلوماسي_النمط	,267	,116	,268	2,299	,025	,678	1,476

a. Variable dépendante : الابداعي_الفكر

الملحق رقم 09: اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الأول

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 ^a	,093	,080	,53872

a. Valeurs prédites : (constantes), الاوتقراطي_النمط

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	2,031	1	2,031	6,997	,010 ^b
	Résidu	19,735	68	,290		
	Total	21,765	69			

a. Variable dépendante : الابداعي_الفكر

b. Valeurs prédites : (constantes), الاوتقراطي_النمط

الملحق رقم 10: اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثاني

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1				

الملاحق

				l'estimation
1	,446 ^a	,199	,187	,50631
a. Valeurs prédites : (constantes), الديموقراطي النمط				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	4,334	1	4,334	16,906	,000 ^b
	Résidu	17,431	68	,256		
	Total	21,765	69			
a. Variable dépendante : الابداعي_الفكر						
b. Valeurs prédites : (constantes), الديموقراطي النمط						

الملحق رقم 11: اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الثالث

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,417 ^a	,174	,162	,51427
a. Valeurs prédites : (constantes), الفوضوي النمط				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	3,781	1	3,781	14,295	,000 ^b
	Résidu	17,985	68	,264		
	Total	21,765	69			
a. Variable dépendante : الابداعي_الفكر						
b. Valeurs prédites : (constantes), الفوضوي النمط						

الملحق رقم 12: اختبار الانحدار الخطي المتعدد للبعد الرابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510 ^a	,261	,250	,48651
a. Valeurs prédites : (constantes), الديبلوماسي النمط				

الملاحق

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	5,670	1	5,670	23,955	,000 ^b
	Résidu	16,095	68	,237		
	Total	21,765	69			
a. Variable dépendante : الابداعي_الفكر						
b. Valeurs prédites : (constantes), الدبيلوماسي_النمط						

الملحق رقم 13: قياس الفروقات التأثيرية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة)

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
الجنس	Inter- groupes	3,246	17	,191	,899	,578
	Intra- groupes	11,040	52	,212		
	Total	14,286	69			
العمر	Inter- groupes	6,602	17	,388	,741	,747
	Intra- groupes	27,241	52	,524		
	Total	33,843	69			
العلمي_المؤهل	Inter- groupes	32,149	17	1,891	1,793	,055
	Intra- groupes	54,836	52	1,055		
	Total	86,986	69			
_المسمى الوظيفي	Inter- groupes	34,352	17	2,021	,799	,687
	Intra- groupes	131,591	52	2,531		
	Total	165,943	69			
الخبرة	Inter- groupes	6,238	17	,367	,457	,961

الملاحق

Intra- groupes	41,705	52	,802		
Total	47,943	69			

الملحق رقم 14: المقابلة الشخصية

تاريخ المقابلة : 2023/07/03

الشخص المستجوب : أوزي عبد الرزاق
المؤسسة : أرن بيك وحدة عزائبة
الساعة : 10:00

الوظيفة : رئيس القسم التجاري بالبيعة

مقابلة حول اثر الامتاط القيادية على تشجيع الفكر الإبداعي لدى الموظفين

1. ماهو شعورك حول نوع القيادة أو الإدارة الممارس لدى شركتكم ؟
 لهذا لأن المؤسسة تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
 نوع منه المشاركة والتمنح في اتخاذ القرارات
 الهو

2. للقيادة أنماط عديدة والتي يكون فيها القائد (ديكتاتوري ، ديمقراطي ، الحر أو فوضوياً) تتم حسب ظروف ومواقف العمل ، في رأيك ماهو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟ وهل توجد مرونة في تغيير أنماط القيادة بالمؤسسة حسب الظروف المختلفة ؟
 نوع القيادة المشجع داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي
 والذي يشجع بالحوار والتشاور في اتخاذ القرارات
 وهناك نوع آخر هو النمط الدكتاتوري

3. هل يقوم المسؤولون بالمحاسبة حرفياً عن إنجاز المهام وفق ما خطط لها ؟
 نعم من نوع من المرونة المتأخر مما يبيد المسؤولين والموظف
 المحاسبين من خلال التكاليف والوقت للوصول إلى النتائج المرجوة
 ممكنة

4. في حالة وجود بعض الأخطاء المهنية (غير المقصودة) كيف يتعامل المسؤول (القائد) مع الموظف ؟
 هناك بعض من الأخطاء والتي يمكن التغاضي عنها بينما هناك
 نوع آخر من الأخطاء والتي يستلزم معاقبتها والعمل
 عليها فيها

ALFAPIPE SPA
 11100 - CARRAIA
 0497000000

5. ماهي التحفيزات المقدمة من قبل القائد لتوجيه الموظفين والعمال نحو تنفيذ أعمالهم وتحقيق النتائج المرجوة ؟

ضرب بيوت الصغار بالخدمة زجر الصغار بالمشورة
بالقرينة سواء في الجور أو الرئس

6. هل يقوم القائد باستشارتكم في بعض مجالات العمل أو يستمع لإقتراحاتكم عند وقوع مشكلة معينة ؟

نعم نعمنا بصدنا الرئس وصغار نزع من العاوان
والشاور في إعطاء الأوامر وتقدير الأسترجاع

7. هل يهتم القائد بظروف العمل ويراعي الظروف الخاصة للعمال ؟

نعم نعم الرئس بالظروف الصعبة سواء بالعمال أو
بالجمل

8. عند تنفيذ مهامكم وأعمالكم التي كلفكم بها القائد ماهو الشعور الذي يتركه لدى الموظفين ؟
(الإنجاز مع شعور محفز، الإنجاز مع حتمية العمل ...)

رأى ذلك في نجاح والتناهي ما بين القائد والوظائف
وصار تلك الروح والسياسة في عازر منضار في أعمال
والنقد بالوعدة إلى بعد العمل

9. هل يتدخل القائد في كل مرحلة من مراحل تنفيذ أعمالكم ؟ أم يطلع على الأعمال بعد إنجازها وإتمامها ؟

3/5 صارا بعد العمل والى تتابع إلى متابعة الأشياء
وصارا رصون في اطلاع عليها بعد إتمامها

الملاحق

10. بعد مسيرة عمل داخل المؤسسة لابد أنكم تملكون مكانة جيدة وخبرة مشهود لها في مجالكم ، هل يثمن القائد مجهوداتكم ويستعين بأفكاركم العملية ؟

بالتأكيد نعم

11. نظرا لخبرتكم في مجال عملكم ، ولتكرار الأعمال الروتينية هل تمتلكون القدرة على التنويع بالعقبات أو المشكلات التي تواجه ظروف العمل ؟ وهل تقترحون الحلول الكفيلة بتفادي هاته المشكلات والعقبات لدى القائد أم تحتفظون بها لأنفسكم ؟

بالتأكيد نعم ، لأننا نملك الخبرة الكافية في هذا المجال ، ولذا نفضل أن نتحدث مع القائد عن هذه العقبات ونسأل له عن الحلول المناسبة لها .

12. قد تكون لكم وجهات نظر وأراء مختلفة لحل مشكلات عملية أو لتحسين طريقة عمل ، ما هي الأساليب أو الطرق التي تستخدمونها لإقناع القائد بيهاته الأفكار ؟

نستخدم الأساليب التي نراها مناسبة ، ونحاول أن نوضح له أهمية هذه الأفكار ، ونسأل له عن آرائه ونحاول أن نناقش معه هذه الأفكار ، ونحاول أن نوضح له كيف يمكن أن نحل هذه المشكلات ، ونسأل له عن آرائه ونحاول أن نناقش معه هذه الأفكار ، ونحاول أن نوضح له كيف يمكن أن نحل هذه المشكلات .

13. هل لديكم الثقة الكافية لإنجاز مهامكم بكل كفاءة وفعالية دون اللجوء في كل مرة إلى القائد ؟

بالتأكيد نعم

14. هل لديكم مهارات التواصل مع زملائكم أو فريق العمل لتوجيههم وتبادل الأفكار والرؤى لتحقيق أهداف العمل ؟

بالتأكيد نعم

الملاحق

15. في رأيكم ماهي أهم المعوقات التي صنعت فجوة بين القائد والتفكير الإبداعي لدى الموظفين ؟ وما هي الحلول أو الاقتراحات التي ترونها مناسبة ؟

دليل يفتقر إلى التدريب المناسب في القيادة وحسن التعامل
فإنه إذا كان القائد يملك من الأفكار والوسائل ما يحتاجه
فمنه القيادة في ضوء الحالة التي تصب في مصلحة
للمؤسسة ومخاطبة أتباعه والقيام بالتحليل المنهجي للبرامج
والتفكير البنيوي والواجب التأخير على مستوى توفير شروط
الكفاءة والتسوية الاندماج المتأخر من أجل المساهمة
المؤسسية ومضاهية كونه لا يفتقر

الملاحق



15. في رأيكم ماهي أهم المعوقات التي صنعت فجوة بين القائد والتفكير الإبداعي لدى الموظفين ؟
وما هي الحلول أو الاقتراحات التي ترونها مناسبة ؟

المعوقات التي تصعب العزيمة بين القادتين التفكير الإبداعي لدى الموظفين
يمكن من الاستمرار بالبرامج التي يمكن من خلالها تطوير العمل
البدوي مع الكوادر الوطنية في نفس الأعمال أو إنشاء جسر يربط بين
.....
.....
.....

الملاحق

الملحق رقم 15: تسهيل المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم السير
قسم علوم السير

Université de Ghardaia
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de
gestion

غرداية في: 04 05 2023
إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية لصناعة الألبان ALFA PIPE غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة

في إطار التخصيص لإعداد ل بحث أكاديمي في السنة: الثانية ماستر إدارة أعمال
نرجوا من سيادتكم التكرم بمساعدة الطلبة الآتية أسمائهم(ة):

1-... قروي سفيان.....
2... تومي عبد الورد.....

بالإسماح له (ة) بالاستفادة من البحث في المؤسسة وذلك لإثراء موضوعه (ة) من أجل استكمال بحث أكاديمي
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

سلمت هذه الوثيقة للمعني (ة) بناء على طلبه لاستعمالها في حدود مايسمح به القانون

رئيس القسم

مساعد رئيس قسم علوم السير
مكلف بالتحضير والتقديم في المنهج
مدير وحدة السير

UNIVERSITÉ DE GHARDAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE
GESTION

012

