

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية
بعنوان:

" دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع الإداري "

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

- ولاية البيض -

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة :

نوارى خيرة

من إعداد الطالبين:

➤ عباس عبد الرحمن

➤ بن موسى محمد رضا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023-07-02

الملاحظة	إسم المؤسسة	الاسم واللقب
رئيسا	المركز الجامعي	د. أمير صفية
مناقشا	نور البشير	د. حشروف فاطمة الزهراء
مشرفا	- البيض -	د. نوارى خيرة



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي أهدانا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزيمة على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة " **نوري خيرة** " لتفضلها بالإشراف على هذا البحث وسعة صدرها وعلى حرصها أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوبه أي نقص، نسال الله أن يجزيها عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط وعلى النصائح والتوجيهات القيمة ... جعل الله ذلك في ميزان حسناتها.

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص لجميع أساتذة وإدارة المعهد

وكل من كان له الفضل من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

الاهداء

اهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين
والى كل أفراد الأسرة واصدقاء وزملاء الطلبة
الى أساتذتي في جامعة الى كل من أعاننا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد
إلى كل أساتذتي ومن كان لهم الفضل علي.

رضا

الاهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أمرنا بالتقوى

أهدي هذا العمل الى

الوالدين الكريمين

و الى اخوتي الأعزاء و كل أفراد العائلة

الى كل أصدقائي و زملائي في الجامعة و أساتذتي الكرام

الى كل من ساهم و لو بحرف في حياتي الدراسية

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصا...

عبد الرحمن

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	-
إهداء	-
الملخص	-
الفهرس	-
مقدمة	أ-ت
الفصل الأول : قراءة مفاهيمية للقيادة الإستراتيجية و الابداع الاداري	
تمهيد :	1
المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية	2
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها	2
المطلب الثاني: دور و أهمية القيادة الإدارية	4
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية	5
المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية	11
المبحث الثاني : ماهية الابداع الاداري	
المطلب الأول : مفهوم الابداع الاداري	12
المطلب الثاني : أنواع الابداع الاداري و مستوياته	14
المطلب الثالث : معوقات الابداع الاداري	17
المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الابداع الاداري	19
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالموضوع	23

31	المطلب الثاني :أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	المطلب الثالث : الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا
33	خلاصة الفصل :
68-37	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – ولاية البيض
37	المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – ولاية البيض
37	المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر
38	المطلب الثاني: ميلاد إتصالات الجزائر.
39	المطلب الثالث: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالبيض:
39	المطلب الرابع: أهداف والهيكلة التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض :
41	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
41	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
48	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
49	المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.
56	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
63	المطلب الثالث : نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
68	خلاصة الفصل الثاني :
73-70	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض .	01
44	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	02
45	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	03
47	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
58	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات العمل	05

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	44
02	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.	45
03	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	46
04	توزيع مفردات الدراسة سنوات العمل	47
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور.	52
06	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الابداع الاداري " والدرجة الكلية للمحور.	54
07	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.	54
08	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	55
09	يبين مقياس درجة القياس للوسط الحسابي	57
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور " القيادة الإستراتيجية".	60
11	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور " الإبداع الإداري ".	62
12	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	63
13	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	64
14	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	65
15	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	66

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى إظهار الدور المتنامي للقيادة الاستراتيجية كشكل من أشكال القيادة التي تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. وقد تحقق ذلك بتحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية، التي تشمل فلسفة العمل الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، ومهارات صنع القرار الاستراتيجي، والإبداع الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي و المنهج الوصفي لأنها مناسبة لموضوع البحث. تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مسح ميداني تم توزيعه على مجموعة دراسة من 30 موظفًا في شركة اتصالات الجزائر فرع ولاية البيض. تم تحليل بيانات المسح باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ، كانت فرضية الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابداع الإداري و القيادة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.

كانت إحدى النتائج الرئيسية للدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري عند مستوى أهمية 0.05. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفتاح تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة.

واستنادا إلى هذه النتائج، قُدمت بعض التوصيات، بما في ذلك إيلاء اهتمام كبير لأبعاد القيادة الاستراتيجية نظرا لدورها الحاسم في تحقيق الإبداع داخل المنظمة. كما أوصي بتوفير التوجيه والتحفيز المستمرين للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع الرؤية الراسخة.

الكلمات الرئيسية: القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، فلسفة العمل الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي صنع القرار الاستراتيجي ، شركة اتصالات الجزائر فرع ولاية البيض.

Abstract :

This study aimed to demonstrate the growing role of strategic leadership as a form of leadership that contributes to the promotion of organizational creativity in economic institutions. This has been achieved by identifying strategic leadership dimensions, which include strategic business philosophy, strategic thinking, strategic decision-making skills and managerial creativity. The study adopted the analytical and descriptive curriculum because it is appropriate for the research topic. Data on the study was collected through a field survey distributed to a study group of 30 employees of the Algiers Telecommunications Company branch of the State of El Obeid. The survey data was analyzed using the statistical analysis program spss, the study hypothesis was that there was a statistically significant relationship between the dimensions of managerial creativity and strategic leadership at an indicative level of 0.05.

One of the study's main findings was a statistically significant relationship between strategic leadership and managerial creativity at 0.05. In addition, strategic leadership has been identified as key to the Organization's management creativity.

Based on these findings, some recommendations were made, including considerable attention to the strategic leadership dimensions given their crucial role in achieving creativity within the Organization. It was also recommended that ongoing guidance and motivation be provided to staff to achieve the Organization's objectives in line with a well-established vision.

Keywords: strategic leadership, management creativity, strategic business philosophy, strategic thinking
Strategic decision-making, Algiers Telecommunications Company, El Bayadh

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة والحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية أصبح الإبداع مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تبدع في وقتنا الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل، غير أنه من الملاحظ في بعض المؤسسات وجود الثبات والروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل. كما أن المؤسسة مهما تطورت تقنياً أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي يديرها أي قائد، والذي يتوقف نجاحه أساساً على مدى تأثيره على العاملين، فإعتماد نمط قيادي مناسب يعتبر من أهم العوامل شعاره بالدور الذي يقوم المؤثرة على الإبداع، لأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد واعطائه التقدير اللازم ومنحه الفرصة لتقدير أفكاره، كل هذه العوامل تعمل على تألق المؤسسة وريادتها.

يعد علم الإدارة من أكثر المجالات التي شهدت إهتماماً من طرف الباحثين في الفكر الإداري، وعرف تحولات كثيرة من حيث المفاهيم والتطبيقات، و القيادة تعتبر إحدى هذه المفاهيم، حيث أصبحت تشكل محور إهتمام تركز عليه مختلف المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء .

تتمحور القيادة الاستراتيجية حول وضع الاتجاه العام وتحديد الأهداف الكبيرة للمؤسسة، وتطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة وتوجيهها بشكل فعال، وبناء فرق عالية الأداء لتنفيذ الاستراتيجيات كما أن الإبداع الإداري هو عملية تطوير وتطبيق أفكار وطرق جديدة ومبتكرة في المجال الإداري بهدف تحقيق تحسينات وتطوير العمليات والنتائج في المؤسسات والمنظمات.

تشمل أمثلة على الابتكار الإداري:

1. تطوير وتبني تقنيات وأدوات جديدة لتحسين إدارة المشاريع والعمليات الداخلي

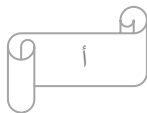
مشكلة الدراسة :

ومن خلال ما سبق تتجلى مشكلة البحث حول:

ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الإبداع الإداري ؟

وهذا التساؤل يقود إلى طرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الاستراتيجية ؟



- ما هو الابداع الاداري؟ وما هي أبعادها؟

فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابداع الإداري و القيادة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فاسفة استراتيجيات العمل و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد اتخاذ القرارات و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

أهمية الدراسة :

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تهتم بأحد المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وهي القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع الإداري و الذي يعد من التوجهات الحديثة للمؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، أما من الناحية العملية فهي في غاية الأهمية من خلال توعية المؤسسات بأهمية تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال القيادة الإستراتيجية الفعالة لهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة :

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

الإجابة عن التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات لغرض إثباتها أو نفيها .

تبيان أهمية القيادة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة .

تبان أن الإبداع من أهم العوامل المساندة للمؤسسة على تحقيق ريادتها .

إيضاح أهم الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2022-2023

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض

منهج و أدوات الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات المقترحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات ودراستها وتحليلها بغرض تشخيص واقع القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض و دورها في تنمية الإبداع الإداري.

هيكل الدراسة :

الفصل الأول : قراءة مفاهيمية للقيادة الإستراتيجية و الابداع الاداري

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض

الفصل الأول :

قراءة مفاهيمية للقيادة الإستراتيجية

و الابداع الاداري

تمهيد :

شهدت السنوات الماضية زيادة مذهلة في عدد الشركات التي اتصفت بالمنافسة الشديدة وخروجها عن طابعها المحلي واكتسابها صفة العالمية من خلال عملياتها وانشطتها عبر استخدام النمط القيادي المناسب لتحسين الأداء من أجل تحقيق أهدافها في عصر الثورة المعلوماتية التي من ابرز ملامحها التطور التكنولوجي وظهور العولمة وتزايد درجات المنافسة الداخلية والخارجية ، أحدث التطور نقلة نوعية في تغير الية التفكير الإداري وفق الأساليب الحديثة ، لذا فان القيادة الإستراتيجية المتميزة المتسلحة بالوعي والفكر التطويري ستكون بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، مما يجعل للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة لتحقيق القدرة التنافسية بين المنظمات الأعمال ، لذلك يتوجب على المنظمات ان تمتلك رؤية استراتيجية عميقة ورسالة واضحة وتوظيف كل ما تحتاج من أجل تحقيق القدرة التنافسية لدى منظمات الأعمال . . وبالتالي نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على الأدبيات النظرية للقيادة الإستراتيجية و الابداع

التنظيمي نهدف من خلال المباحث : المبحث الأول:الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني : ماهية الابداع الاداري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب من موضوع الدراسة

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

إن القيادة تتميز برؤية واضحة لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة المستدامة على الهدف والغرض من العلاقات المتاحة وفق تحقيق المرونة في حالة التكامل والتنسيق على البيئة المنظمة من خلال تبني الإبداع والإبتكار للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدين القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها

لقد تعددت الدراسات حول القيادة لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفضيل والتعاون والتناسق بين الجماعة .

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

لم يتمكن الباحثون ورجال الفكر من الإتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، حيث تتباين تعريفاتهم من واحد لآخر، والشك أن هذه الاختلافات ترجع إلى اختلاف منطلقاتهم الفكرية أو المداخل التي انتهجوها في تعريفهم للقيادة أو راجع إلى اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجت. فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي الإستقرائي الميداني، حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية، وتخضعها للدراسة والبحث، لتستخلص منها تعريفاً محدداً تظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة، وهناك من انتهج في دراسته وتحديد مفهوم القيادة المنهج الإستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم المنهج العلمي الإستقرائي الميداني، ثم أخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو¹.

¹ صالح زابي، شعبان بعبيش، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص150.

يضيف " بنس "Bennis- حول الأسباب التي أدت إلى تباين تعاريف القيادة في قوله " : أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين الحين والآخر¹ . "

تشير القيادة الإدارية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإدارية للشركة أو القطاع من المؤسسة مع تحفيز الآخرين لتحقيق تلك الرؤية.

كما أوضح كل من فيردمان و تريجو أن "القيادة الإدارية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالإنطلاق بالإضافة إلى العقلانية و التحليل وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الإستراتيجية و تنفيذها . "

و تعرف القيادة الادارية بأنها : "القيادة التي يكون لها السبق و القدرة على التخيل و التصور المستقبلي و بناء المرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري و المطلوب للشركة"²

العلاقة بين القيادة و الإدارة : لقد تم التعارض حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يعتبر الإدارة جزء من القيادة وأن القيادة تتواجد قي قمة الهرم الإداري دائما لكون أن لها تطلع الإستراتيجي وهناك من يعتبر العكس أي أن القيادة جزء من الإدارة لأنها إحدى وظائفها، والكثير من علماء الإدارة مع هذه الفكرة ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية:³

¹ بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل لشهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 ، ص 60

² إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ،دراسة حالة ميدانية بجامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية ،2018، ص207-208

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،الطبعة العربية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،سنة 2000،ص297

- 1- الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم النشاطات العاملين وجودهم وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه والتنسيق الكامل بين جهود العاملين .
- 2- الجانب الإنساني للإدارة: المورد البشري الذي يحتل مكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف لهذا اتجاه علماء الإدارة إلى التركيز عليه في الإدارة وعلى القيادة الإدارية وهنا أن تتولى توجه الأفراد ويظهر دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه واشتراكهم في المناقشة الشؤون المرتبطة بعملهم¹ .
- 3- الجانب الاجتماعي للإدارة: يقوم على أن التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة ومحور هاته النشاطات هي التنظيمات الإنسانية وهنا القيادة بوضعها ظاهرة اجتماعية لدورها في التنسيق جهود العاملين فهي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة² .
- ونستنتج أن الإدارة والقيادة متكاملتان ، فالإدارة تقوم بالوظائف معينة لتحقيق هدف معين ودور القيادة هنا هو الوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود والتحفيز والتأثير في السلوك المرؤوسين ومواجهة مختلف المعوقات والمشاكل التي تحول الأهداف فبالرغم من وجود اختلاف بين القيادة والإدارة إلا أن هناك علاقة تكاملية بينهما لا يمكن إخفاؤها ودور كل منهما مهم بالنسبة للأخر فلا بد من وجود إدارة تعين بالوظائف اللازمة من تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها ما يستدعي وجود القيادة قادرة على توجيه كافة الجهود لتحقيق تلك الأهداف.

¹قطي جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 24-25.

² علي حميدي العامري، دور القيادة الإستراتيجية و الشفافية في محاربة الفساد الإداري ، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق 2010 ص.41.

و الجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة :¹

وجهة المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة المدير
الاهتمام	الاهتمام بالنتائج النهائي	الاهتمام بطريقة الإنتاج
التركيز	الرؤية و الرسالة	الهياكل و النظم
الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	يهتم بالكفاءة
السلطة	يستمدها من ذاته	يستمدها من الأنظمة
الشمولية	يهتم بالكلية	يهتم بالتفاصيل
التخطيط	استراتيجي	تشغيلي
التغيير	يهتم بالتطوير و التغيير	يهتم بتجويد الوضع القائم
الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
التحدي	يقبل التحدي و يحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
العمل	مبادر (يسير للمستقبل)	مثابر (يعيش الحاضر)

المصدر : من موقع https://www.baaqi.com/2010/07/blog-post_04.html

¹ من موقع https://www.baaqi.com/2010/07/blog-post_04.html

المطلب الثاني: دور و أهمية القيادة الإدارية

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها:¹

1. حلقة الوصل وبين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجح بين الآراء.
3. تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
4. تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
5. تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تعد القيادة أمر مهم منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن تصدر بصددها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وهزت البحوث والدراسات نتائج مفيدة وحقائق عن القيادة والقادة.²

ابتسام سلامة: " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري "، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس، والإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2007. ص 10.

² هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، ص 30

1- النظرية التقليدية :

تعتبر نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها لذا تسمى بالنظرية التقليدية حيث تقدم افتراضات معينة وأفكارا تفسير القيادة.¹

1-1 نظرية الرجل العظيم

إن القادة أشخاص غير عاديون يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيههم وفي المجتمع وإن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وان هذه القدرات والمواهب لا يمكن أن تكتسب. وتتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود أو غياب بعض أو كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد والفرد غير القائد. ونوضح تلك الخصائص بالآتي² :

1-1-1 الخصائص الطبيعية والبدنية: مثل العمر، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم .

1-1-2 الخصائص الاجتماعية: مثل المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون، الخلفية التعليمية .

1-1-3 الخصائص الشخصية: مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفيه انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة، مستقرة .

1-1-4 الخصائص العملية: مثل المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل .

ومن عيوبها نجد :

❖ في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجز في بعض الظروف

على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات .

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص242.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص296.

❖ في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية .

وبالتالي نستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع به أفراد دون الآخرين وإنما هناك العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها¹ .

2-1 نظرية السمات :

تفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائدا وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهم مثل الصفات الجسمية (الطول القوة حسن المظهر) الصفات العقلية (الذكاء سعة الأفق القدرة على التنبؤ) صفات انفعالية (الثقة بالنفس النضج الانفعالي قوة الإرادة) والصفات الاجتماعية (حب التعاون القدرة على رفع الروح المعنوية) صفات شخصية عامة (التواضع والأمانة والصبر)² .

عيوبها :

أ- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلا في القادة الناجحين .

ب- إذا كانت الصفات القيادية موروثية فهذا يعني إن القيادة ستنحصر اسرة معينة .

ج- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة .

د- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية .

2- النظرية السلوكية

¹ عايض شافي الاكلي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها، المجلد، 19، العدد، 01، 2018، ص 221-222.

² رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 291-296.

عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوب مؤثر ار وفريدا للقيادة مما يؤثر علي فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد. ومن أهم نظرياتها كالتالي: ¹

1-2 نظرية الخط المستمر

حددت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات :

- يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين؛
- يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين؛
- يقدم المدير أفكاره والمدير يتقبل الأسئلة؛
- يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل؛
- يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات؛
- يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار؛
- يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم .

عدى عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ،الطبعة الأولى ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، سنة ¹ 2013،ص 199

2-2 نظرية الشبكة الإدارية

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما¹:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)

- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)

• هناك خمس أساليب رئيسة للقيادة حسب هذه النظرية :

- القيادة الضعيفة:اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج .

- القيادة المعتدلة:اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج .

- القيادة الإنسانية:اهتمام عالي بالأفراد وضعيف بالإنتاج .

- قيادة الفريق: اهتمام عالي بالأفراد وبالإنتاج .

- القيادة المتسلطة:اهتمام عالي بالإنتاج وضعيف بالأفراد² .

* يظهر الاهتمام بالعمل في :

- تحديد الأنشطة واقتراح خطط العمل؛

- التعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها؛

¹ نواكنعاف، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2002، ص 9.

² تونسي احمد، أنماط القيادة و علاقاتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص.34.

- تجميع المعلومات وتزويد المرؤوسين بها؛
- الإفادة بالرأي بما يطور مجالات العمل؛
- التنسيق بين مجالات العمل المختلفة؛
- دراسة إمكانية تنفيذ الآراء والمقترحات .

*** يظهر الاهتمام بالعاملين في :**

- التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية لجماعة العمل؛
- إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- إشراك المجموعة في وضع وتحديد الأهداف وتقسيم العمل وتحديد معايير الأداء؛
- السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومشاعرهم؛
- إحداث التجانس وتشجيع الاتفاق العام والتوحيد في آراء العاملين؛
- تقديم النصح والإرشاد؛
- تخفيض درجة التوتر وعدم الاستقرار بين العاملين .

3- النظرية الموقفية

والتي تقول بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص ويضيف بعض الخبراء إلى أن قدرة القائد على التكيف مع

الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية، والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي:

أ-سلوك القائد ب-سلوك المرؤوسين ج -الموقف

ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد الإدارة لان لكل مشكلة قيادية ظروفها خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها إذن القيادة في هذه الحالة تنبع من الموقف وليس من الوظيفة، لذا فان القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان، لذا فان صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح أو فشل القائد وهذا هو فعلا ما يطبق على ارض الواقع لذا فان كثيرا من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة .

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

تعددت وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة، لكن هناك إجماع على أن الأساليب هي ثلاثة:¹

نمط القيادة الأوتوقراطية: و هي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم .

تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، وتعيق الإبداع لدى المرؤوسين، وتشعرهم بالإحباط، و أحيانا تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه. يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي لا يجعل صاحبه قائدا ناجحا بل يؤدي إلى تخريب فرق العمل وظهور المشاكل في العمل.

¹تونسى احمد، أنماط القيادة و علاقاتها بالالتزام التنظيمي،مرجع سابق ، ص35

نمط القيادة الديمقراطية : يقوم هذا النمط القيادي على ثلاثة ركائز هي :

العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم.

حيث يتضح أن القيادة الديمقراطية تسعى إلى تبني روح الفريق والتعاون و تعمل على منح الصلاحيات للمرؤوسين و الأخذ بآرائهم.¹

نمط القيادة الحرة : يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا .

حيث يتميز هذا النمط من القيادة بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، و اصدار القرارات، و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.²

ينتج عن هذا النمط حدوث بعض الإهمال في أوجه النشاط، حيث أن القائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يكون ضعيفا في الرقابة و الإشراف على مرؤوسيه حيث يعطيهم حرية كبيرة في إنجاز مهامهم.

¹ دينا مناف علي، أنماط القيادة و دورها في تنمية مهارات العاملين مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص : 05

² رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة، ص : 25.

المبحث الثاني : ماهية الابداع الاداري

أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ، و أن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و قد أصبح الإبداع أمراً ضروريا و حيويا للمنظمة، و ليس مجرد ترفاً أو أمراً ثانويا مما له من تأثير على أداء المنظمة بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة.

المطلب الأول : مفهوم الابداع الاداري

الإبداع في جوهره عملية سلوكية متمردة ورافضة للأفكار التقليدية التي يسودها نوع من الروتين عن التنفيذها، فهو بمثابة ملاذ المؤسسة بإحلاله أفكار جديدة وأساليب مبدعة تؤدي إلى التغيير الجزئي أو الكلي في السلوكيات والأساليب فيخلق نوع من التميز والنجاح في مختلف المجالات¹.

-1 تعريف الإبداع الإداري :

الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبداع" الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبداع الله الخلق إبداعا : خلق الخلق لا على مثال سابق، وأبداعت الشيء وأبتدعته أي استخرجته وأحدثته، و الإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفا جديدا و يضيف عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد.²

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.

² حياة عبد الباقي، دور القيادة الادارية في تنمية و تطوير الإبداع الاداري بالمؤسسة، المركز الجامعي عيت تموسنت، الجزائر، ص 8.

أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني Innovate إحداث أو إيجاد شيء جديد وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنطقة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة النظام العملية السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها المصطلحين.¹

كما نجد بعض الكتاب والباحثين يميلون إلى التفريق بين مصطلحي "الابتكار و الإبداع" ليعطي كل من دلالة مستقلة، بحيث الإبداع يتمثل في التوصل لحل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أي الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

2- مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، وباختصار فالإبداع الإداري هو: "كل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع" وكما عرفه بعض العلماء بتعريفات خاصة منها الإبداع: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة الأفكار الخلاقة من والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" وهو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل

الخلاق، تمشي مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".²

¹ مجال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009م

² حياة عبد الباقي، دور القيادة الادارية في تنمية و تطوير الإبداع الاداري بالمؤسسة ، مرجع سابق ، ص 9.

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينبع من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً.

المطلب الثاني : أنواع الابداع الاداري و مستوياته

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات و هي:¹

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد .
- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة .

(1) الإبداع الإداري على مستوى الفرد **innovation individual** : هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين

يتملكون قدرات و سمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية تم تحديد السمات التي تم من حيث القدرات و

الاستعدادات المبدعة، و يز الشخصية المبدعة عن غيرها والميول و يحدد kreitner خصائص الفرد المبدع بالآتي:

المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح

الفكاهة.

¹ محمد رحال، أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدية - ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال ،جامعة يحي فارس ،المدية 2021-2021 ،ص 28

الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية و أوضاعا اقتصادية صعبة

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطويا على نفسه.

(2) الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: **innovation Group** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل

إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة، أو لجن... إلخ) و اعتمادا على خاصية التداؤب synergisme ، فإن إبداع الجماعة

يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم

البعض وغيرها و لاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات¹.

(3) الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **innovation Organizational** : لابد من التأكيد مرة

أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم بعد كماله، و بات أمرا ضروريا وملحا من أجل

البقاء و الازدهار، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوباً مسألة نما عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط

الأساسية التالية²:

1-3 ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم، و يقدرون القيمة

العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة أن تعمل

على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

2-3 ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية **living problème Créative** وهذا يعني ترويض التفكير و

تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر و الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع

المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب و طرق و بدائل جديدة وغير عادية³.

¹ محمد رحال، أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة، ص29

² أسامة خيرى، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014م.

³ محمد رحال، أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة، مرجع سابق ، ص31

3-3 ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها Creative problem ding
 fin مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و التعود على التفكير الناقض والمطلق والشامل، و
 تقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر و فيما هو غير مألوف.

3-4 ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات: و العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل
 هي التي نصنعها و نعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في
 المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها
 مثيل، ويمكن تنمية المهارة و القدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي
 في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العملاء وأدواتهم و غيرها.

المطلب الثالث : معوقات الابداع الاداري

يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى أربعة مجموعات ،إدراكية ، اجتماعية ، تنظيمية ، وعاطفية وتربط هذه المعوقات بعضها
 في علاقة تآثر وتأثيرها ويجب التنبه لهذه المعوقات ، والتعرف عليها وفهم أبعادها، حتى يمكن علاجها بعد ذلك¹.

1- المعوقات الإدراكية : الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة

بناء و تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا، والمعاني والصفات التي نصفها بالناس والأشياء
 وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:

- خطأ الإدراك: فقد نرى في الشخص أو صفة شي ليست موجودة فيه فعلا.
- خداع الإدراك: وينتج هذا عن أسباب حسية أو نفسية.

¹ مينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، 12(01)،
 السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص 186.

• ضيق الإدراك: يعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة، فيجب عن صاحبه رؤية أبعاد، أو زوايا، أو خصائص معينة.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية: يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة، ويتوقع المجتمع من كافة أفرادها التزاما بهذه التقاليد والأعراف¹.

3- المعوقات التنظيمية: يعتمد التوقعات إلى منظمات الأعمال، إذ تكون أدوار العاملين من مجموعة التوقعات الرسمية في صورة اللوائح وتعليمات وتوجيهات، كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات واقتراحات، ونصائح وضغوط وكلما حددت هذه التوقعات بشكل دقيق أو مفصل ضاقت دائرة الإبداع، أو المجال الذي يستطيع الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره.

4- المعوقات النفسية والعاطفية: وهنا يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يكبل أفكارنا، ويقيد الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف.

بالإضافة إلى معوقات أخرى، ومن هذه المعوقات ما يلي²:

الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛

انشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛

الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛

مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛

عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛

¹ (لبوز إلياس، (2014)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص.79

² لبوز إلياس، (2014)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 81

قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي يجلب لهم مزيدا من النكد والمحارب والعوز؛

القيادات الإدارية غير الكفاءة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في الوضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة نفاذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛

الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم؛

ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهم الموكولة إليه، ويعمل بشكل وتقاييس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

التفكير غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الابداع الاداري

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء، كان لزاما عليها التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث¹.

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 204.

والمردود الإبداعي. وبناء على ما سبق، فإن للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيه، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا وتأكيدا لهذا يرى كل من Dewar & Hage أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر،¹ وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك، فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه إثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وان يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم .

هذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر، غير أن الفرد يصبو دائما إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام وان القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه، ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية:²

1- التأثير الكارزماطيكي (صفات القائد الشخصية): تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا

هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار، وفي هذا المجال قام كل من John Hover و Danny Cox

بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة . من الصفات للقادة هي

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: يجب على القائد الفعال ان تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

HAge, J. Dewar, elite values versus organizational structure in predicting innovation, administrative science quarterly 1973,18,279,290.

² حسين حريم، إدارة المنظمات ، ص 204.

النشاط العالي: على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وان يترفع عن توافه الأمور، وان ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.

ج - الانجاز: القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف.¹

د - امتلاك الشجاعة: القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.

هـ - العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.

و - العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القادة الإداريون بانجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

م - الذكاء: يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.

ن - تحديد الهدف: يتميز القائد الإداري الفعال بسمة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.

ل - استمرار الحماس: يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما فهو كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا.

2- تشجيع الأفكار الجديدة: ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمروسيه هامشا من الحرية للمشاركة في المشكلات

وإبداء الرأي و وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على

ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.²

3 - الإنابة أو تفويض السلطات وهو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

¹ كوكس وهوفر ، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة و ريم سطاوي الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص 103.

² محمد حسن جمعة و حيدر شاعر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجمة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية) ، مجلة الإقتصاد و الإدارة ، العدد 90 ، 2011 ، ص 307.

- 4 - تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل: مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.
- 5 - العلاقات الإنسانية الطيبة: وهي تنبع من إيمان القائد بان العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل وآمال تتعلق بالعمل.
- 6 - الاعتراف والتقدير: إن التزام القيادات الإدارية بمنح الاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.
- 7 - زرع ثقافة التغيير : على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.¹
- 8 - على القادة ألا يعطوا الحلول الجاهزة لمرؤوسيه لان ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قوتهم، ولان القدرة على الابتكار عمادها الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.
- 9 - يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وان لا يحتقروا أصحاب القدرات الابتكارية البسيطة، بل لابد من التعاطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.
- 10 - يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.
- إضافة لما سبق فيقع على عاتق إدارة المنظمة تخصيص اعتمادات مالية كافية لتدريب وتنمية خبرة الرؤساء والمرؤوسين على حل المشاكل غير التقليدية، وتقديم المكافآت الفورية للأعمال الإبداعية والابتكارية.

¹ كوكس وهوفر ، القيادة في الأزمات، مرجع سابق ، ص 104.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالموضوع

أولاً: الدراسات المحلية :

1. دراسة بلهادي سعيدة :

قامت الطالبة "بلهادي سعيدة" بإجراء دراسة تحت عنوان "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين" لنيل شهادة الماجستير لسنة 2008 انطلقت من سؤال رئيسي مفاده : ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟ تفرعت منه أربعة أسئلة جزئية هي¹ :

- ما المقصود بثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري لدى القادة؟
 - ماهي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟
 - ما علاقة التفكير الابتكاري بفعالية تسيير المؤسسة؟
 - أين الإدارة الجازية من هذه التطورات؟ وهل يدرك القادة والمدراء حجم هذه التطورات؟ وهل يخططون للتفاعل معها؟
- وبناء على السؤال الرئيسي السابق جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي :

إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي والتغيير والإبداع .

وجاءت الفرضيات الفرعية بناء على الأسئلة السابقة بالصيغ التالية :

1. لأمعنا للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه .
2. الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإدارة .
3. الوعي، المعرفة والتغيير يشكلون متغياً ارت للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة .

¹ بلهادي سعيدة ، "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين" لنيل شهادة الماجستير لسنة 2008

4. الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطوير (1) .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أحد المتغى ارت التنظيمية الرئيسية وهي القيادة في ظل بيئة مرنة ومتغيرة تستدعي من المنظمات

التطوير والإبداع المستمر، وبالتالي ثم الاعتماد على المنهج

الوصفي لتفسير المشكلات التنظيمية، وكذلك المنهج المقارن لتوضيح ما هو وما هو ميداني وشملت عينة البحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات،

وتورد أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية :

- هناك جانب من الاهتمام بالسلوك الإبداعي لا يستهان به .
- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدا ارت العليا بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها .
- هناك مؤش ارت تدل على التمكين وهذا يبعث بالأمل لتعزيز المدخل وكان أهم ما أوصى به الباحث :
- ضرورة تصميم دوارت تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي .
- تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية الاتصالات الفعالة .
- ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاست ارتيجي .
- وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية .

أفادتنا هذه الدراسة من خلال نتائجها فيما يخص وجود ممارسة للإبداع الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة، من خلال المؤش ارت الدالة عليه

وهذه نتيجة إيجابية بالنسبة لبحثنا في الموضوع .

2. دراسة بوعشة نور الدين :

كدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير أجرى الطالب "بوعشة نورالدين" د ارسته الميدانية بمؤسسة Crmetal الهياكل المعدنية سنة 2010

بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال"، وانطلقت من سؤال رئيسي، هل للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ

التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي؟ (2) وانبثق عن هذا التساؤل أسئلة فرعية هي¹ :

¹ بوعشة نور الدين، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال ، 2010.

1. هل توفر القيادة الإدارية الكفؤة يشجع العمال على الإبداع؟

2. هل المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يؤثر على تنمية القدرات الإبداعية؟

3. هل ضعف الولاء التنظيمي للفرد يشكل عائقا أمام الإبداع؟

وكانت الفرضية الرئيسية كالتالي: للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي .

وتفرعت عن كل سؤال فرعي فرضية فرعية وكانت الفرضية الأولى أنه كلما توفرت الكفاءة فيالقيادة الإدارية كلما كانت عاملا محف از على الإبداع لدى العمال .

ومنه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة مدى اهتمام القيادة الإدارية بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها، والسعي إلى توضيح دور القيادة الإدارية في تحفيز طاقات العاملين الكامنة، ولأجل هذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي موظفا كل من الملاحظة، الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وشملت عينة البحث 118 عامل من جميع المستويات .

وأهم استنتاجات الدراسة نوردها فيما يلي :

- تعبر القيادة عن عملية التأثير المتبادل بين القادة والتابعين والذي يساهم في تحسين أداء العمال .
- القيادة الفعالة هي القيادة القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية التي تشجعهم على تقديم الاقت ارحات .
- إتباع أسلوب قيادي مرن يسمح بإتاحة المجال للإبداع .

أفادتنا هذه الدراسة من خلال اهتمامها بالقيادة الإدارية كأحد المتغى ارت الأساسية التي تؤثر في الإبداع واعتبار القيادة المرنة هي القيادة الفعالة في تحقيق الإبداع .

3. دراسة أحمد بوسكرة :

ترجع هذه الدراسة إلى الدكتور "أحمد بوسكرة" والأستاذ "إدريس بن رجم" بعنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة" وهدفت الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارت مديريات

الشباب والرياضة لولايات ميله، برج بوعريبيج، سطيف وكان السؤال الرئيسي هل هناك ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطا ارت مديريات الشباب والرياضة؟ ومن خلال هذا السؤال طرحت التساؤلات الجزئية التالية¹ :

- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطا ارت مديريات الشباب والرياضة .
- هل هناك ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطا ارت مديريات الشباب والرياضة .
- هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة .

وبالتالي كانت الفرضية العامة للدراسة :

هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة .

إضافة إلى ثلاث فرضيات فرعية :

- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري .
- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري .
- هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال كون هذا الموضوع أحد الموضوعات المهمة التي حظيت وما ازلت تحظى باهتمام من قبل المهتمين بهذا

المجال بالنظر إلى الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في تقدم المجتمعات وتطور منظماتها. إضافة إلى موضوع الإبداع الإداري والذي يعد من

المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة،(2) وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي في الدراسة الاستطلاعية و تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع

البيانات أما عينة الدراسة فشملت جميع إطا ارت مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية مسيلة، برج بوعريبيج، سطيف والبالغ عددهم

88 إطار وأهم نتائج الدراسة :

- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطا ارت م. ش. ر .
- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطا ارت م. ش. ر .

¹ أحمد بوسكرة ، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطا ارت مديريات الشباب والرياضة.

- علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر .

أما أهم التوصيات فكانت :

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين .
- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة في تنمية مهاراتهم .
- أن يعمل القائد على تبسيط أنظمة وقواعد العمل .

أفادتنا هذه الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين كل نمط قيادي والنمط الإداري حيث توصلت في نتائجها أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع، في حين أن العلاقة سالبة مع النمط القيادي الحر والقيادة المتصلة .

ثانياً : الدراسات العربية

1. دراسة محمد بن أحمد بن محمد جبرة :

قام بدراسته التكميلية لنيل شهادة الماجستير بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية" التي تضمنت إشكالية مفادها: ما علاقة الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية) بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية النهارية للبنين بمدينة جدة التعليمية؟

قام بتقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات نذكر منها¹ :

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية) وبين الإبداع الإداري .
- توجد فروق دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري .

¹ محمد بن أحمد بن محمد جبرة ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية

إذ هدفت دراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية، ووضع تصورات ومقترحات وتقديم توصيات لتطوير الأنماط القيادية التي لا تشجع الإبداع ولا تارعي المبدعين إلى أنماط تدفع عملية الإبداع في المدارس مما ينعكس إيجاباً على التربية والتعليم بعامه والقائمين على التعليم والطلاب.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المدير في مدرسته كقائد تربوي، ويلعب دوراً مهمّاً وفعالاً في تهيئة الجو الإبداعي الملائم .

إذ أن التغيير والتقدم والتطور نحو الأفضل في المجال التربوي وداخل البيئة المدرسية ينشأ في الأصل عن محاولات إبداعية يقوم بها القائد التربوي المحنك، ولا يمكن أن يتم دون تبني الإبداع وتنفيذه .

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة، واعتمد الطريقة المسحية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

أما فيما يخص العينة فقد قام بمسح شامل لجميع مديري مدارس جدة التعليمية والذي بلغ 288 مدى ار، إذ توصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- أن أكثر مستويات الإبداع سيادة: المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سلبية بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتقلبة .
- وجود فروق بين عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود للمؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق في أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود لطبيعة المؤهل .

تؤكد هذه الدراسة من خلال نتائجها على العلاقة الموجبة بين النمط القيادي والإبداع الإداري حيث تكون هذه العلاقة موجبة مع القيادة المرنة، وسالبة فيما يخص النمط القيادي المتقلب والمتساهل.

2. دراسة عبد المحسن نعساني :

كدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير قام الباحث "عبد المحسن نعساني" بدراسة تحت عنوان "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري" سنة 2007، سؤاله الرئيسي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية التالية¹ :

- ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية؟
- ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية .

وقد تم توظيف المنهج المسحي الوصفي الكيفي والكمي، ثم اعتماد الاستمارة في جمع البيانات، أما عينة البحث فقدت ب 300 موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة التعليمية بسوريا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها على الإبداع كالتالي (تشجيع الإبداع، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي). وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارت القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، يفرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهـم.

أفادتنا هذه الدراسة من خلال تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، والتي قد تتوافر في أنماط قيادية معينة وبالتالي إمكانية تعميم النتائج عليها .

¹ عبد المحسن نعساني "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري" سنة 2007

3. دراسة محمد كريم/ حسني سعيد خلف :

أجريت دراسة بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، صاحب الدراسة "محمد كريم/ حسني سعيد خلف" سنة 2010، هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟ معتمدا في هذه الدراسة على فرضيتين¹ :

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05,0 بين امتلاك القيادات الأكاديمية (العمداء ونوابهم) بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيهيم (رؤساء الأقسام) بالمهارات والقدرات الإبداعية .
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتنغى ارت الديم وغ ارفية والشخصية التالية: السن، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة خلال :

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات .
- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام .
- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام اتجاه واقع امتلاك القيادات لسمات القائد التحويلي .

¹ محمد كريم/ حسني سعيد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة،2010

وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع من الناحية العلمية كموضوع حضي وما ازل يحضى باهتمام بالغ في إطار تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمر اررها يعتمد على ما تملك من قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية.

وخاصة القيادة التحويلية التي لم تأخذ نصيبها من البحث في الدراسات العربية وأما الأهمية العلمية فترجع إلى أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمر اررها وما تستدعيه من تنمية للقدرات الإبتكارية للموظفين وهذا من أجل مواكبة التحولات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة وما تفرضه من تحديات، وقد استخدم في هذا المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع البحث تتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة، والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي، وقد استخدم عينة الحصر الشامل و تم استرداد 45 استبيان وأهم النتائج المتوصل إليها :

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80,6%).
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة بنسبة (94,83%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تعزى إلى (السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

وأهم ما أوصى به الباحث :

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية .
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالإبداع من خلال التحفيز وتحسين البيئة التعليمية .
- التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة مع محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية لعملية التغيير .

توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين فيما يخص علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري أي التأكيد على وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع والإبداع، ومنه وجود تأثير وتأثر بين المتغيرين .

المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية والإبداع الإداري، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية حسب تسلسلها الزمني منها المشابهة ومنها ذات العلاقة بالموضوع من جانب معين، حيث أكدت كلها على أهمية القيادة الإدارية في فسخ المجال للإبداع والابتكار، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وبداية نقاط التقائها فقد هدفت كل هذه الدراسات إلى التركيز على القيادة الإدارية كمتغير مستقل وطبيعة علاقتها أو تأثيرها بالمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وإثارة الاهتمام لدى القادة ودورهم الفعال من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه، وهذا لا يختلف عن أهداف الدراسة الحالية.3 ومن حيث مجتمع البحث فقد حاولت كل الدراسات أن تأخذ العينة المناسبة والتي تصلح لتمثيل المجتمع، وقد اشتركت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الإحصائي، وتم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في كل الدراسات .

وفيما يخص النتائج أكدت كل الدراسات على وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين يحكمه النمط القيادي الذي يتبعه القائد .

وقد كانت هناك اختلافات بين الدراسات السابقة أهمها تجسدت في السؤال الإشكالي الذي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية حيث بحثت كل من دراسة "بلهادي سعيدة" و"بوعشة نوارلدين" على أثر القيادة الكفأة على الفعالية والابتكار داخل المؤسسة، بينما ركزت دراسة "أحمد بوسكرة" و"محمد بن أحمد" على العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وكلاهما ذات علاقة بالدراسة الحالية، أما دراسة "محمد كريم" و"عبد المحسن نعلاني" فتناولوا علاقة القيادة التحويلية على وجه الخصوص بالإبداع الإداري وهما دراستين متشابهتين للدراسة الحالية حيث ركز "عبد المحسن" في دراسته على أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية، رتبها حسب تأثيرها على الإبداع في نتائجه، وتوصلت كل من دراسة "بلهادي سعيدة" ودراسة "محمد كريم" إلى تلمس الإبداع في الواقع العملي من خلال مؤش ارته كالتمكن، أما دراسة "بوعشة نوارلدين" فقد توصلت إلى أن القيادة الأكثر فعالية هي القيادة المرنة دون توضيح بقية الأنماط القيادية، على عكس "أحمد بوسكرة" و"محمد بن أحمد" حيث اتفقت الدراسات حول العلاقة الإيجابية بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري، والعلاقة السلبية بين النمط القيادي الحر والنمط الأوتوقراطي مع الإبداع الإداري، وبالتالي تتضح لنا أكثر العلاقة ما بين المتغيرين مما يسهل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث : الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا

وقد كانت هناك اختلافات بين الدراسات السابقة أهمها تجسدت في السؤال الإشكالي الذي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية حيث بحثت كل من دراسة "بلهادي سعيدة" و"بوعشة نوارلدين" على أثر القيادة الكفأة على الفعالية والابتكار داخل المؤسسة، بينما ركزت دراسة "أحمد بوسكرة" و"محمد بن أحمد" على العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وكلاهما ذات علاقة بالدراسة الحالية، أما دراسة "محمد كريم" و"عبد المحسن نعلاني" فتناولوا علاقة القيادة التحويلية على وجه الخصوص بالإبداع الإداري وهما دراستين متشابهتين للدراسة الحالية حيث ركز "عبد المحسن" في دراسته على أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية، رتبها حسب تأثيرها على الإبداع في نتائجه، وتوصلت كل من دراسة "بلهادي سعيدة" ودراسة "محمد كريم" إلى تلمس الإبداع في الواقع العملي من خلال مؤشرات كالتمكن، أما دراسة "بوعشة نوارلدين" فقد توصلت إلى أن القيادة الأكثر فعالية هي القيادة المرنة دون توضيح بقية الأنماط القيادية، على عكس "أحمد بوسكرة" و"محمد بن أحمد" حيث اتفقت الدراستين حول العلاقة الإيجابية بين القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري، والعلاقة السلبية بين النمط القيادي الحر والنمط الأوتوقراطي مع الإبداع الإداري، وبالتالي تتضح لنا أكثر العلاقة ما بين المتغيرين مما يسهل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الباحثين توضيح مفهوم القيادة الإستراتيجية ،أهميتها، أهم نظرياتها بالإضافة إلى أنماطها وخصائص القائد الفعال ،وجاء في الفصل كذلك الإبداع الإداري وكذلك أهم الدراسات التي تناولت المتغير في حيث مفهومه، أهميته بالإضافة إلى مراحل سيرورته، وفي هذا الفصل استعرضنا علاقة القيادة الإستراتيجية بالإبداع الإداري وكذلك أهم الدراسات التي تناولت المتغيرين.

الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- ولاية البيض -

المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل بهدف استقبال البنية التحتية من خلال إحداث تغييرات جديدة على عملية تسويق الخدمات، فظهر مصطلح جديد في المؤسسة وهو التسويق الإلكتروني للخدمات المقدمة للزبون والهدف من توظيف هذه التقنية الجديدة داخل المؤسسة هو تخفيض تكاليف أداء الخدمات وإيصالها إلى الزبون في أسرع وقت وبأقل جهد، وتعتبر المؤسسة في الوقت الراهن من المؤسسات التي تحاول احتلال الصدارة في مجال التطوير.

تدعيما لما تم عرضه في الفصل السابق سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على مؤسسة اتصالات الجزائر الخدمانية بالبيض ومطراً عليها من تغييرات جديدة بعد دخول التكنولوجيا الحديثة لمسار عملها وأيضاً محاولة تسليط الضوء على سيرورة القيادة الإستراتيجية و دورها في تنمية الإبداع الإداري.

المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1990 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديدة للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.¹

وفي إطار فتح سوق الإتصالات المنافسة ثم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما تشمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض

دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع يرمى على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأثير المتراكم.

المطلب الثاني: ميلاد إتصالات الجزائر.

(1) الإطار القانوني:

Spa اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس المال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 أغسطس أوت سنة 2000 المحددة للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمة الدولة gpe بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية.

اقتصادية صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس المال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج، تحت رقم 6001808302

(2) ميلاد اتصالات الجزائر بولاية البيض:²

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت تسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر إذ وبعد القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أكانت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم برأس المال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة

² مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض

البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعث القرار 03/2000، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

المطلب الثالث: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر البيض:

كان على اتصالات الجزائر وإيطارتها إنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم حيث كانت فيه المنافسة شرسة البقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الرابع: أهداف والهيكلة التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض :

1) أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بالبيض :

هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر البيض حيث سيطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر البيض في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي:³

الجودة.

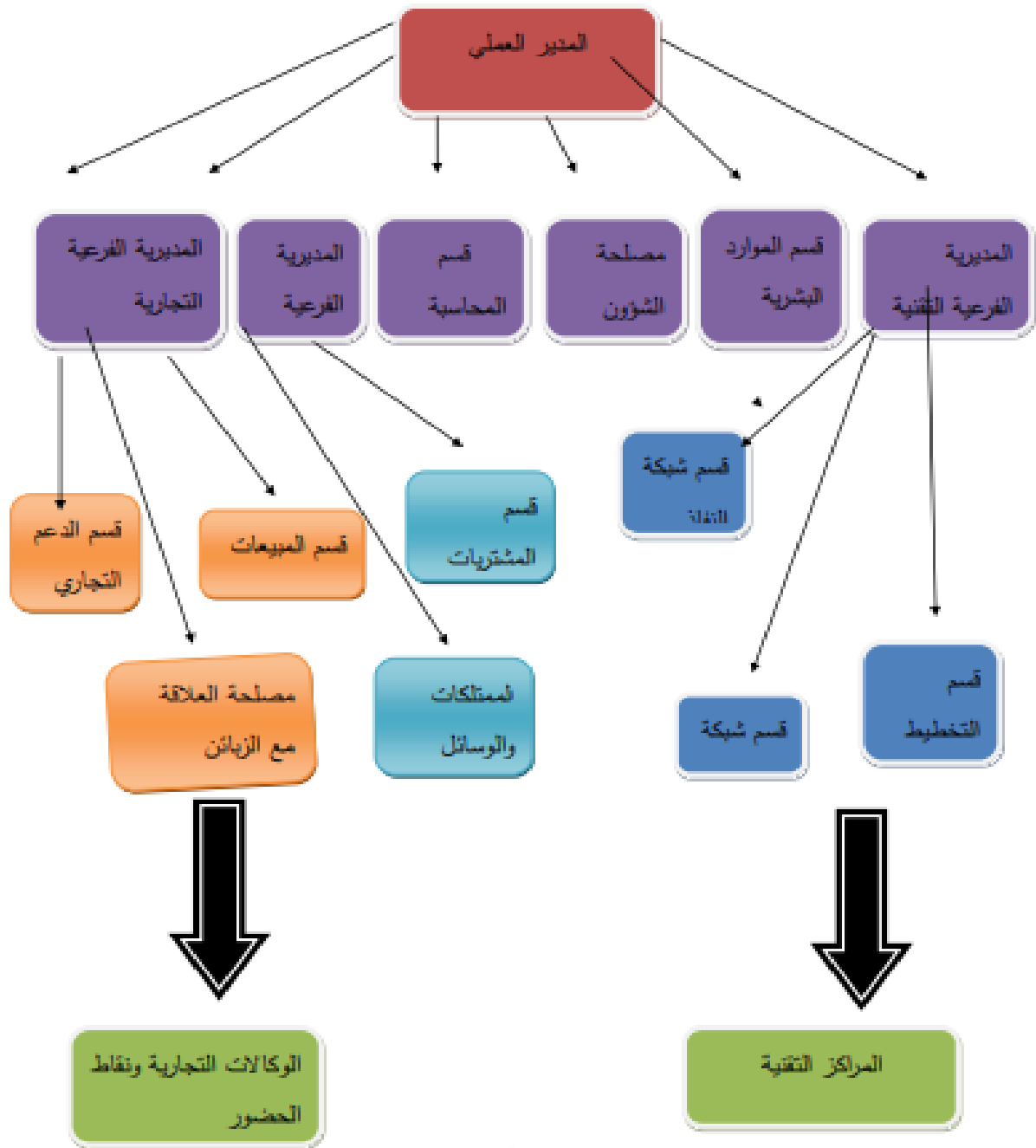
الفعالية.

نوعية الخدمة.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتمها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

³ مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض .⁴



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض

⁴ مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً به مجتمع الدراسة وطريقة إختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبع لتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: إتجه الطالبين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وكون الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، لجأت الطالبين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستمارة على مجتمعي الدراسة، باللغة العربية كما تضمنت الإستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 28عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، المستوى التعليمي، عدد

سنوات العمل

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 28 عبارة وزعت على المحاور الاثنتين للدراسة، والمتمثلة في متغيرات

الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

➤ المحور الثاني: الإبداع الإداري

2-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة،

وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الطالبين أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة

من أدوات جمع البيانات في كلتا المؤسستين بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات المبحوثات

على أسئلة الإستمارة والمقابلة.

1- وثائق الشركة: تعتبر وثائق الشركة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات

التي تخدم الدراسة، ولقد قامت الطالبين بالإطلاع على وثائق المؤسستين محل الدراسة، في حدود ما يسمح

به قانون المؤسستين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتناول هذا المطلب التعريف بمجمعي الدراسة، وكذا مبررات اختيارهما، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك

يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومساعدتها، كان لابد

من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي المختصين

والباحثين في المجال، تمّ الإستقرار على اعتماد على معطيات شركة اتصالات الجزائر بوصفها المجتمع المناسب

للتطبيق.

وعلى اعتبار أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الطالبين، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة

هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنّ مجتمع الدراسة

المستهدف يتكون من جميع موظفي شركة موبيليس

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب

التالية:

✓ يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء و الرجال، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة

ميدانية ذات قيمة؛

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 30، حيث تم توزيع 30 إستمارة

على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2- السن:

الجدول رقم (2-1): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

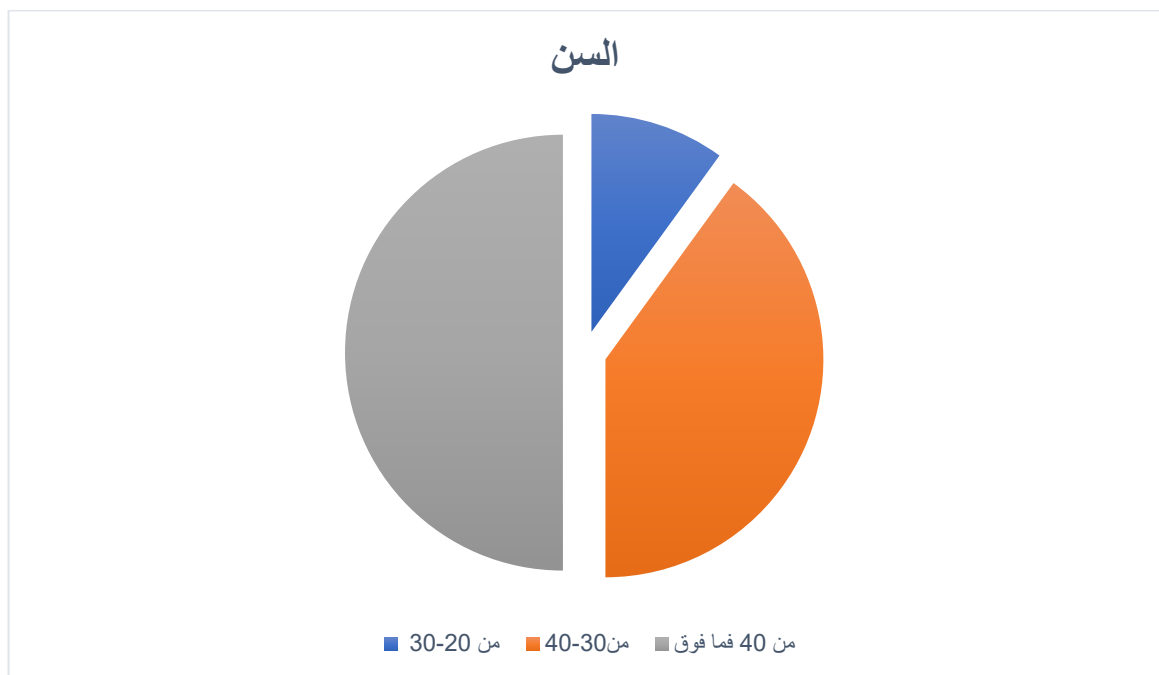
السن	التكرار	النسبة %
من 20-30	3	10
من 30-40	15	50
من 40 فما فوق	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من

حيث السن.

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(18).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من موظفي يتراوح أعمارهم من 30-40 سنة أي ما يعادل

50%.

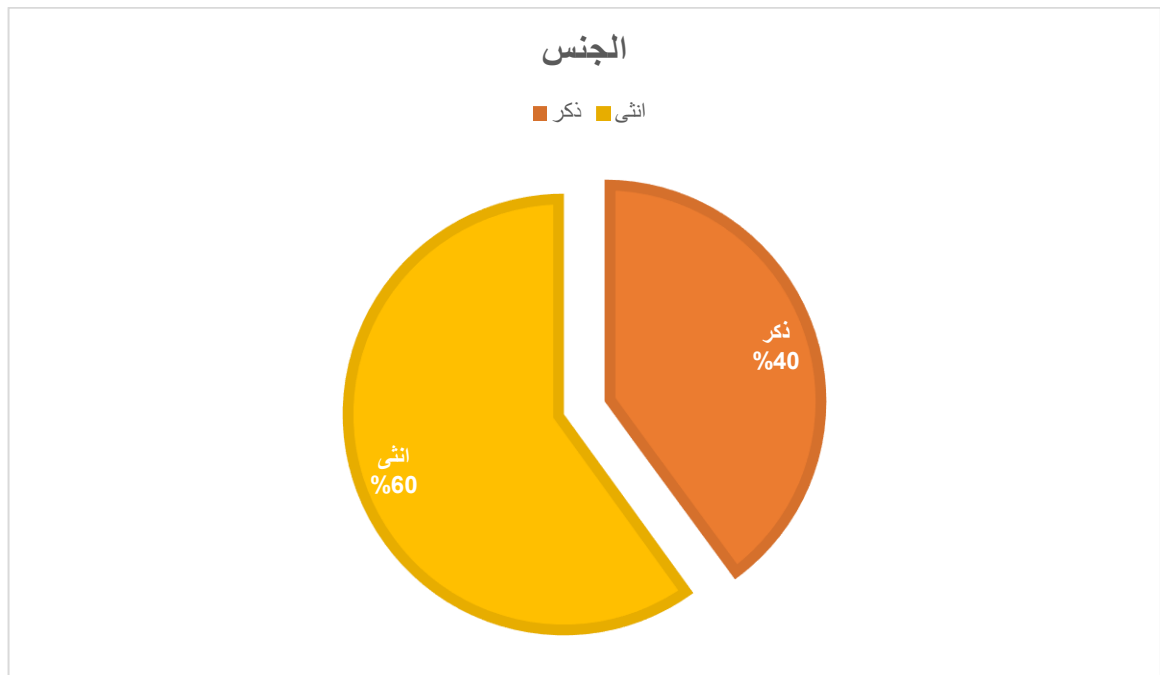
2 - الجنس:

الجدول رقم(2-2): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60
انثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(19).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة كانت ذكور حيث بلغ نسبته 60%، بينما اناث يليها بعد ذلك نسبة

40%

3 المستوى التعليمي:

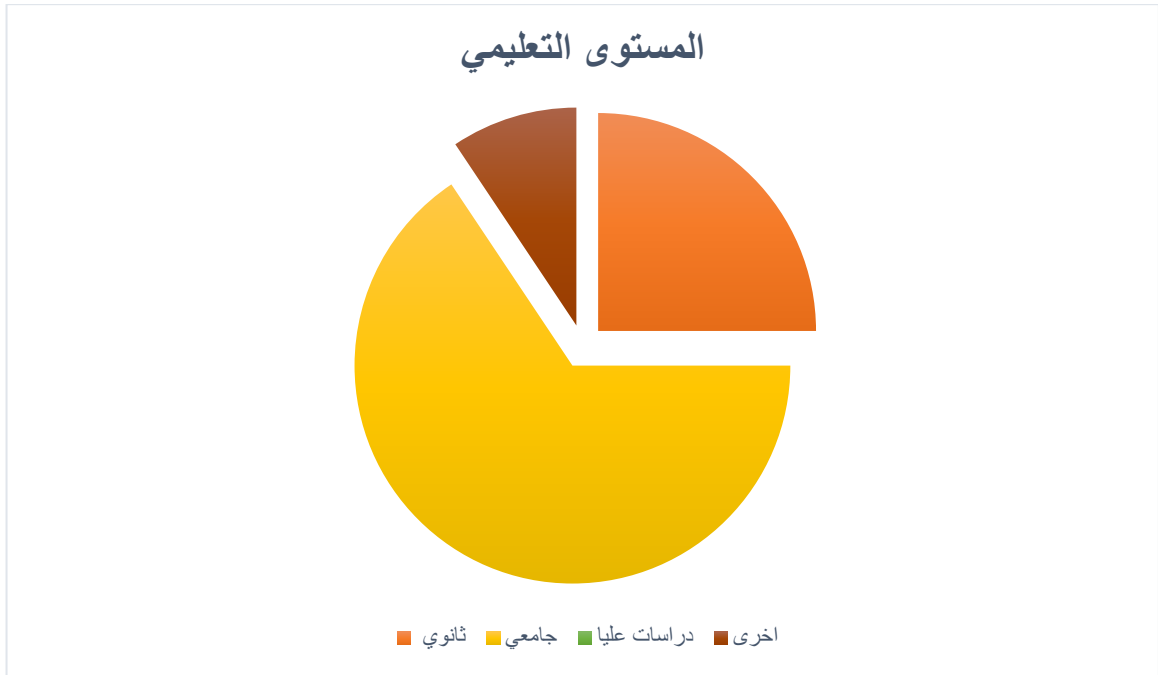
الجدول رقم (2-3): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20	6	ثانوي
70	21	جامعي
0	0	دراسات عليا
10	3	اخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي.

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Exel بناء على معطيات الجدول رقم (20).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى موظفي مستوى جامعي، حيث قدر نسبته بـ: 70%

4 - سنوات العمل :

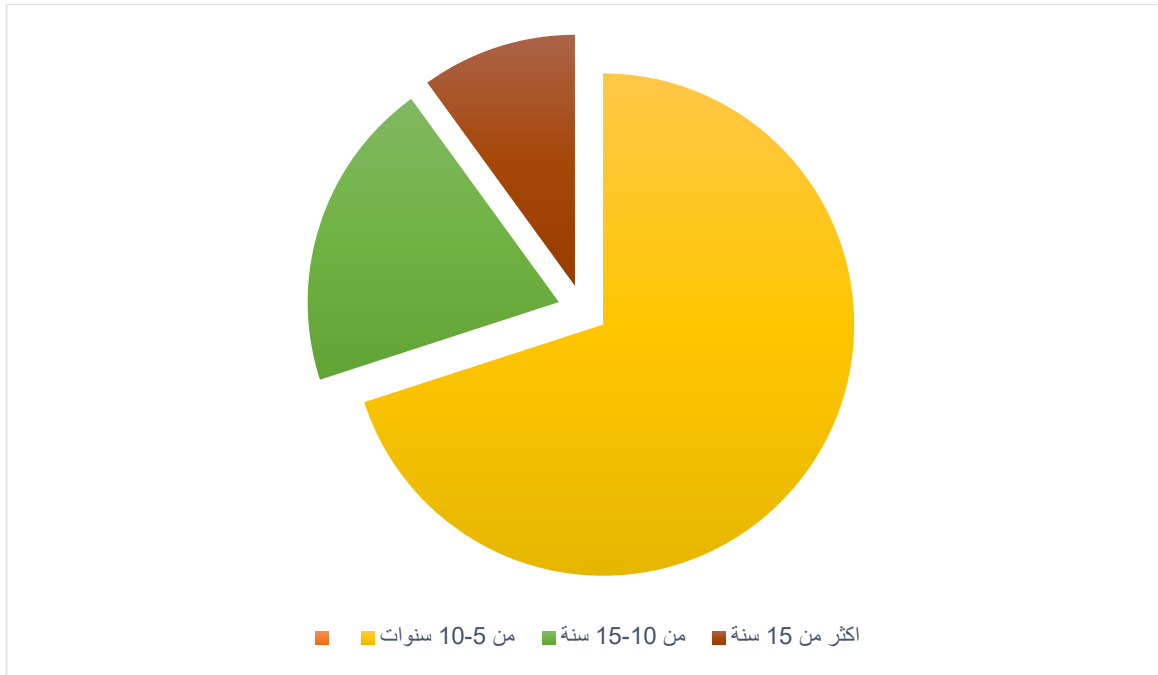
الجدول رقم (2-4): توزيع مفردات الدراسة سنوات العمل

النسبة %	التكرار	الشهادات المتحصل عليها
70	21	من 5-10 سنوات
20	6	من 10-15 سنة
10	3	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث سنوات العمل

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (21).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الإجتماعية (SPSS 25.V)، كما استعانت الطالبين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف

متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب

المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الإستمارة.

◀ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): ويستخدم لقياس

درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين

المتغيرات

◀ معامل الانحدار البسيط

المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

- صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

1- صدق المقياس.

1-2 الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم(2-5) : معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	Sig
	فلسفة استراتيجيات العمل		
1	تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة انجازهم	0.333	0.000
2	تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالإغتراب التنظيمي	0.504	0.000
3	تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات	0.585	0.000
4	تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة.	0.509	0.000
5	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها.	0.500	0.000
6	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية و المادية من اجل تحقيق الفعالية في الإنجاز.	0.420	0.000

0.000	0.517	تسعى قيادة المؤسسة ان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات تساهم في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن.	7
0.000	0.620	تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تساهم في تحسين الأداء	8
		التفكير الاستراتيجي	
0.000	0.915	تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية.	9
0.000	0.452	تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الإستراتيجية	10
0.000	0.439	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغيرات الطارئة.	11
0.000	0.594	تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	12
		اتخاذ القرارات	
0.000	0.425	تؤمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغيرات في المسار الإستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة.	13
0.000	0.443	تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول.	14

0.000	0.564	تقوم إدارة المؤسسة على تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة.	15
-------	-------	---	----

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V 25.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الذكاء الاقتصادي " والدرجة

الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(2-6): معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الابداع الاداري " والدرجة الكلية

للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	Sig
	الابداع الإداري		
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة	0.446	0.000
2	أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في إنجاز العمل	0.435	0.000
3	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل	0.844	0.000

0.00 0	0.434	4	املك القدرة على التعبير عن أفكاره بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.
0.00 0	0.496	5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.
0.00 0	0.614	6	أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
0.00 0	0.388	7	الحرص على معرفة نقاط الضعف و مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث.
0.00 0	0.428	8	ايجاد الأفكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغيرات.
0.00 0	0.500	9	يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها.
0.00 0	0.383	10	تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية
0.00 0	0.410	11	يستطيع العاملون تجزئة مهام العمل
0.00 0	0.488	12	تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار العملية وفق أسس مدروسة.

0.00	0.383	يستطيع العاملون الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقومها والإحتفاظ بها عند الحاجة لها.	13
0			

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية

للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول

إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة..

الجدول رقم(2-7): معامل الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	القيادة الإستراتيجية	0.730	0.000
2	الإبداع الإداري	0.654	0.000

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

($\alpha=0.05$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الإرتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

الجدول رقم(2-8): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	ألفا كرونباخ	الصدق
1	القيادة الإستراتيجية	0.719	0.847
2	الإبداع الإداري	0.841	0.917
	جميع محاور الإستمارة.	0.801	0.894

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 25.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.719-0.841)،

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين (0.847-0.894).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال إستخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة الثلاث، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

1- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- البيض وحسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) ،

تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالي للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ونوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-9): يبين مقياس درجة القياس للوسط الحسابي

درجة المقياس	الوسط الحسابي	
	إلى	من
غير موافق بشدة	1.79	1.00
غير موافق	2.59	1.80
موافق بدرجة متوسطة	3.39	2.60
موافق	4.19	3.40
موافق بشدة	5.00	4.20

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي :

- المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = $5 - 1 = 4$
- عدد الفئات (حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة) = 5
- طول الفئة = أكبر قيمة في المقياس ÷ المدى $4 \setminus 5 = 0,8$
- إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، والأهمية النسبية لها كما ظهر في الجدول السابق.

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور " القيادة الإستراتيجية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
	فلسفة استراتيجية العمل	4.300	1.451	موافق بشدة
1	تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة انجازهم	4.800	0.761	موافق بشدة
2	تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالإغتراب التنظيمي	4.400	1.220	موافق بشدة
3	تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات	4.200	1.349	موافق بشدة
4	تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة.	3.400	1.522	موافق بشدة
5	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها.	4.000	1.438	موافق بشدة
6	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية و المادية من اجل تحقيق الفعالية في النجاز.	4.200	1.349	موافق بشدة

7	تسعى قيادة المؤسسة ان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات تساهم في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن.	4.600	1.037	موافق بشدة
8	تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تساهم في تحسين الأداء	3.800	1.494	موافق بشدة
	التفكير الإستراتيجي	4.38	1.25	موافق بشدة
9	تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية.	4.200	1.349	موافق بشدة
10	تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الإستراتيجية	4.400	1.220	موافق بشدة
11	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغيرات الطارئة.	3.400	1.522	موافق بشدة
12	تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	3.800	1.494	موافق بشدة
	اتخاذ القرارات	4.38	1.25	موافق بشدة
13	تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغيرات في المسار الإستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة.	4.200	1.349	موافق بشدة

14	تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول.	4.400	1.220	موافق بشدة
15	تقوم إدارة المؤسسة على تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة.	3.400	1.522	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V 21.

من الجدول والذي بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور الأول الذي يبين أبعاد (القيادة الإستراتيجية):

1- فلسفة القيادة الإستراتيجية: بلغ متوسط حساب البعد المتوسط الحسابي 4.30 الانحراف

المعياري 1.451 وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابيات العينة نحو " موافق بشدة " من

قبل أفراد العينة على البعد.

2- التفكير الإستراتيجي: بلغ متوسط حساب البعد المتوسط الحسابي 4.40 انحراف معياري 1.22 وهذا

يدل على أن هناك اتجاه إيجابيات العينة نحو " موافق بشدة " من قبل أفراد العينة على البعد.

3- اتخاذ القرارات: بلغ متوسط حساب البعد المتوسط الحسابي 4.40 انحراف معياري 1.22 وهذا يدل

على أن هناك اتجاه إيجابيات العينة نحو " موافق بشدة " من قبل أفراد العينة على البعد.

الجدول رقم(2-11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عبارات محور " الإبداع الإداري " .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
	الابداع	4.41	1.46	
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة	4.20	1.34	موافق بشدة
2	أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في انجاز العمل	3.80	1.49	موافق بشدة
3	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل	4.60	1.03	موافق بشدة
4	املك القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.	4.00	1.43	موافق بشدة
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.	4.40	1.22	موافق بشدة
6	أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.40	1.22	موافق بشدة
7	أحرص على معرفة نقاط الضعف و مشكالت العمل التي يمكن أن تحدث.	3.60	1.52	موافق بشدة

8	ايجاد الأفكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغيرات.	4.40	1.22	موافق بشدة
9	يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها.	4.80	0.76	موافق بشدة
10	تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية	4.40	1.22	موافق بشدة
11	يستطيع العاملين تجزئة مهام العمل	4.40	1.22	موافق بشدة
12	تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار العملية وفق أسس مدروسة.	4.20	1.34	موافق بشدة
13	يستطيع العاملين الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها.	3.80	1.49	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج : SPSS V25.

من الجدول والذي بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور الأول الذي يبين أبعاد (الإبداع الإداري):

1- الأبداع: بلغ متوسط حساب البعد المتوسط الحسابي 4.41 بانحراف معياري 1.46 وهذا يدل على

أن هناك اتجاه إيجابيات العينة نحو " موافق بشدة " من قبل أفراد العينة على البعد.

المطلب الثالث : نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده

المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط،

✓ أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده فلسفة

استراتيجية العمل على ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر -ولاية البيض عند مستوى 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2-13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

ريادة المؤسسات						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	بعد اليقظة الاستراتيجية
0.000	0.245	0.495	1	4.902	0.518	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

بين المتغير المستقل المتمثل في بعد فلسفة استراتيجية العمل والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث

بلغت T المحسوبة (4.902)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة

بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.495)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية

موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.245)

(، أن فلسفة استراتيجية العمل تفسر ما نسبته (24.5%) من التباين في الإبداع الإداري وبالتالي فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها فلسفة استراتيجية العمل على الإبداع مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$).

✓ الفرضية الفرعية الثانية : تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية التفكير الإستراتيجي على

ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

ريادة المؤسسات						المتغير
Sig	معامل	معامل	درجة	قيمة T	Beta	الحماية و الأمن المعلوماتي
	التحديد	الارتباط R	الحرية	المحسوبة		
	R ²		Ddl			
0.000	0.172	0.414	1	3.917	0.571	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

بين المتغير المستقل المتمثل في التفكير الإستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في ابداع الإداري ، حيث بلغت T

المحسوبة (3.917)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين

السابقين، حيث بلغت قيمته (0.414)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين

المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.172)، أنّ التفكير الإستراتيجي تفسر ما نسبته (17.2%) من التباين في ريادة المؤسسات وبالتالي فإنه علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء التفكير الإستراتيجي على ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05

✓ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرارات على

ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

ريادة المؤسسات						المتغير
Sig	معامل	معامل	درجة	قيمة T	Beta	سياسة التأثير
	التحديد	الارتباط R	الحرية	المحسوبة		
	R^2		Ddl			
0.000	0.272	0.521	1	5.255	0.428	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في بعد اتخاذ القرارات والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري ، حيث بلغت T المحسوبة (5.255)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.521)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين

المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.272)، أنّ بعد اتخاذ القرارات تفسر ما نسبته (27.2%) من التباين في الإبداع الإداري وبالتالي فإنه علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده اتخاذ القرارات على إبداع مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05.

✓ الفرضية الرئيسية : تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على الإبداع

الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

ريادة المؤسسات						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	الذكاء الاقتصادي
0.000	0.281	0.530	1	5.380	0.610	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في بعد القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري حيث بلغت T المحسوبة (5.380)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.530)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين

المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.281)، أنّ القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (28.1%) من التباين في الإبداع الإداري وبالتالي فإنه علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على ابداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية البيض عند مستوى 0.05

خلاصة الفصل الثاني :

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الإبداع الإداري** مؤسسة اتصالات الجزائر**، إذ قمنا بدراسة إستبائية، حيث تم إعداد وتصميم استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة الموظفين في هذه الشركة. وقد استهدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه ابعاد القيادة الإستراتيجية في الإبداع الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر -

ولاية البيض

كما تم استخدام برنا مج SPSS25 لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

خاتمة

القيادة هي أحد وظائف الإدارة بالمؤسسة والقائمة على التوجيه السليم للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم في تنمية وتعزيز روح الإبداع الإداري لديهم، ومن خلال دراستنا لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية البيض تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود العديد من العوامل التي تدفع نحو تبني الإبداع بالمؤسسة منها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من ظروف البيئة المحيطة، كما أنه بالرغم من المزايا التي تحققها القيادة الإستراتيجية الفعالة في تطوير الإبداع الإداري، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي من شأنها الحد من فعاليتها والتي لا بد من العمل على تذليلها للحد من تأثيرها السلبية

بعد تطرقنا لموضوع القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة، واجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بما إتضح أن نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قادتها على إستخدام أساليب القيادة المناسبة وتبني ممارسات جديدة في إدارتهم .

فتحقيق الإبداع الذي هو حالة من التفوق والإنفرادية يعتمد بشكل كبير على قيادة مميزة ومبدعة وفعالة في تسييرها وإدارتها، لذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح على تحقيق الإبداع والتميز في مجال نشاطها الإهتمام بجدية كبيرة بالأساليب و الممارسات المنتهجة من طرف قيادتها.

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بدور القيادة الإستراتيجية في تنمية الإبداع الإداري ، فقد خلصت الدراسة النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري :

- تعد القيادة الإستراتيجية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المؤسسة، والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية
- توفير ظروف ملائمة ومحفزة للعمل تدفع بالعاملين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل
- تقييم الجهود المبذولة من طرف العاملين بشكل عادل يبعث على الإبداع .
- توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر بالرضا ويبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل .
- يساهم التكوين المستمر في الرفع من مهارات المرؤوسين .
- يخلق الإتصال بين القائد ومرؤوسيه جو محفز لإبداع .
- يساهم التحفيز (المادي، المعنوي) في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين .

- ظهر وجود علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية الناجحة مع الإبداع الإداري في المؤسسة المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة إيجابية قوية ومعنوية .
- تبين وجود أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري.

نتائج الجانب التطبيقي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابداع الإداري و القيادة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فاسفة استراتيجيات العمل و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التفكير الاستراتيجي و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد اتخاذ القرارات و الابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ارتأينا إلى طرح التوصيات التالية :

- ✓ العمل على تعزيز روح التعامل كجماعة بين العاملين لتحقيق الاستفادة من الخبرات المتبادلة فيما بينهم ؛
- ✓ ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين بالمؤسسة ؛
- ✓ تقديم الحوافز والمزايا للأفراد المبدعين بالمؤسسة كأداة تشجيعية بينهم ؛
- ✓ تقديم الدعم المادي والمعنوي والتشجيع على القيام بالمشاريع والأعمال الإبداعية بالمؤسسة ؛
- ✓ توفير التدريب اللازم والمستمر لمختلف المستويات الإدارية من أجل صقل المهارات وتنميتها.

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

1. مجال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009م
2. ¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014م.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
4. كوكس وهوفر ، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة و ريم سطاوي الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998.
5. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، الأردن، .

الأطروحات و رسائل الماجستير :

6. بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل لشهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 .
7. علي حميدي العامري، دور القيادة الإستراتيجية و الشفافية في محاربة الفساد الإداري ، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء العراق 2010 .
8. دينا مناف علي، أنماط القيادة و دورها في تنمية مهارات العاملين مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012 .
9. رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة
10. ¹ (لبوز إلياس، (2014)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة.
11. قطى جوهره، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

رسائل الماستر :

12. تونسي احمد، أنماط القيادة و علاقاتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 .

13. محمد رحال ،أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة ذراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدينة – ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال ،جامعة يحي فارس ،المدينة 2021-2021 .

المجالات :

14. صالح زاوي، شعبان بعبطيش ، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة البحوث الإقتصادية ، المجلد 06 ، العدد 01، 2021.

15. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ،دراسة حالة ميدانية بجامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية ،2018.

16. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،الطبعة العربية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،سنة 2000

17. ابتسام سلامة: " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ، ورشة عمل مقدم الى المنتدى الإداري الخامس ، والإبداع والتميز الإداري ، الجمعية السعودية للإدارة، 2007.

18. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة ، الطبعة الأولى .

19. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندري، 2014.

20. عايض شافي الاكلي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها، المجلد ، 19 العدد ، 01، 2018 .

21. عدى عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، الطبعة الأولى ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، سنة 2013

22. نوا كنعاف، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002..

23. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.

24. حياة عبد الباقي ،دور القيادة الادارية في تنمية و تطوير الابداع الاداري بالمؤسسة ،المركز الجامعي عيت تموسنت ،الجزائر .

25. محمد رحال ،أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة .

26. مينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، 12(01)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

27. محمد حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجمة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية)، مجلة الإقتصاد و الإدارة، العدد 90، 2011.

مراجع باللغة الأجنبية :

28. HAge, J. Dewar, elite values versus organizational structure in predicting innovation, administrative science quarterly 1973

مواقع من الأنترنت:

29. موقع - : <https://www.annajah.net>

الملاحق

استبيان

دور القيادة الإستراتيجية في تنمية الابداع الإداري

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر

وكالة البيض

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته و بعد/

يهدف الطالبان من خلال هذا الاستبيان المرفق لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة

حول: عن دور القيادة الاستراتيجية في تنمية الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر البيض..... حيث يعد هذا البحث كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر.

شكرا على حسن تفهمكم

البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2-العمر : 30/20 40/30 40 فما فوق

3-المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دراسات عليا اخرى

4-عدد سنوات العمل : 5 إلى 10 سنوات 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فلسفة استراتيجية العمل						
05	تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحت العاملين على زيادة انجازهم					
06	تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالإغتراب التنظيمي					
07	تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات					
08	تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة.					
09	تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها.					
10	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية و المادية من اجل تحقيق الفعالية في الانجاز.					
11	تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات تساهم في انجاز الاعمال بأقل وقت ممكن.					
12	تعمل المؤسسة على مكافأة الاشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تساهم في تحسين الاداء					
التفكير الإستراتيجي						

					13	تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الاجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
					14	تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الاستراتيجية
					15	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغيرات الطارئة.
					16	تمتلك إدارة المؤسسة الارادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة
اتخاذ القرارات						
					17	تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغيرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة.
					18	تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الاسباب و التعرف على الحلول.
					19	تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة.

المحور الثالث : الابداع الاداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة					
21	أتجنب تكرار الاجراءات الروتينية في انجاز العمل					
22	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل					
23	املك القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
24	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.					
25	أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
26	الحرص على معرفة نقاط الضعف و مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث.					
27	ايجاد الافكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغيرات.					

					28	يتنبأ العاملین علی المواقف قبل حدوثها.
					29	تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية
					30	يستطيع العاملین تجزئة مهام العمل
					31	تعمل إدارة المؤسسة علی إعادة تنظيم الافكار العملية وفق أسس مدروسة.
					32	يستطيع العاملین الحصول علی المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها.