

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2019

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

دفعة: 2019

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة

دراسة حالة ب: شركة الإسمنت - تبسة-

تحت إشراف الدكتور:

براهمي زرزور

إعداد الطالبين :

- بن ضيف الله هيثم

- سلامة نور الهدى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بخوش مديحة	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
براهمي زرزور	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
الحمزة عبد الحليم	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019.



# شكر وعرفان

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد، ولكل من أسدى لنا النصح والمشورة في هذا العمل.

ونخص بالذكر:

الدكتور والأستاذ المشرف "زرزور براهيمى" على المجهودات المبذولة وما قدمه لنا من مساعدة ومساندة من أجل إنجاز وإتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم كذلك بالشكر لكل الموظفين العاملين بشركة الإسمنت

- تبسة -

# الإهداء

إلى نبع الحنان ورفيقة دربي ونور طريقي "أمي الحنونة"

إلى من يتعب من أجل راحتنا ويشقى لإسعادنا "أبي الغالي" أدامكما الله تاجا فوق الرأس  
إلى السند والعون أخي العزيز " سيف"، إلى ابنتي وأختي الصغيرة " إريس" وأختي العزيزة "  
أمينة" وفقكما الله وسدد خطاكما لما يحب ويرضى

إلى مصدر النقاء والملاذ الآمن جدتي الغالية " مانو" حفظك الله

إلى الخالات العزيزات اللاتي لطالما اعتبرتهن أخواتي، يعجز اللسان عن التعبير عن مدى  
حبي لكن " تهاني، وفاء وموني"

إلى أخوالي الأعزاء " ياسين، شوقي ، سامي وأسامة"

إلى صغاري الأعزاء " مروان، سيرين، شيماء، زينب، ديوا، محمد رakan، زكرياء وبهاء" أتمنى  
لكم مشوار دراسي مكلل بالنجاح والتوفيق

إلى صديقات العمر "دنيا، تقوى، جيهان، منال، ماريا، إيمان، زينب، رقية وبسمة"

إلى من حضر أخيرا وليس آخرا وأضاف بلمساته ما أمكن من تشجيع ومساندة وبعث في  
نفسي الثقة والأمل " أسامة "

إلى كل من جمعني به مشواري الدراسي من بدايته إلى الآن.

# الإهداء

إلى والدي العزيزان

أمي حبيبة قلبي منبع الإصرار والثقة والنجاح والتميز من زرعت في أروع القيم وجعلت مني شعلة  
أحلام تصر أن تصبح واقعا

أبي الحنون وفخره بي وثقته في نجاحي

إلى البعيد عن العين والقريب إلى القلب "عمي عزيز" رحمة الله عليه لظالما كان مصدر طاقتي من  
ردد دائما أحيا لأجل أن أراك (ناجحا) أعدك أنني سأفعلها

إلى إخوتي " ياسين، رضا، يوسف، أمال وعواطف"

إلى كل من أخوالي " ياسين، سليمان، غربي ونبيل"

وخالاتي " أمال وهدى"

إلى أعز الأصدقاء " كعبور، بلال، أكرم، مروان، حاتم، سمير، توفيق، أنيس، عماد وهارون"

إلى جدي " شهبه" وجدي " لخضر"

إلى أبناء أخوالي " عبد النور، صلاح، إسلام، ألاء، مرام، أميمة، تقوى، إيناس، آدم وآية"

إلى أبناء خالتي " عبد الرحيم، ريمة، نهاد، عبد الخالق، ريتاج، دنيا وندى"

إلى رفيقة دربي وتوأم روحي شريكتي في النجاح ومصدر الدعم والقوة وملجأى الأخير وعكاز النفس  
حين تميل "خولة"

إلى كل طالبة دفعة 2019 تخصص إدارة أعمال بالأخص جديا ونور.

الفهارس

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرهان
II	الإهداء
III	تصریح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي
IV	الفهرس العام
V	فهرس الجداول والأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ- ج	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري</b>
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية متعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
03	أولاً: مفهوم وأهمية القيادة
05	ثانياً: مهارات القيادة
05	ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية
09	رابعاً: الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بالإبداع الإداري
10	أولاً: تعريف الإبداع وأهميته
12	ثانياً: أنواع الإبداع ومستوياته
13	ثالثاً: مفهوم الإبداع الإداري ومداخله
15	رابعاً: استراتيجيات الإبداع الإداري

16	المطلب الثالث: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري
16	أولاً: دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري
17	ثانياً: الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع
20	ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بأثر القيادة الإدارية والإبداع الإداري
22	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
29	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والإبداع الإداري
34	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)</b>
36	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: طريقة الدراسة
37	أولاً: التعريف بشركة إسمنت تبسة (SCT)
39	ثانياً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
39	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
40	أولاً: أداة جمع البيانات الميدانية
40	ثانياً: محتوى الاستبيان
41	ثالثاً: الوسائل الإحصائية المستعملة
42	رابعاً: صدق وثبات الاستبيان
43	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة



43	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
47	أولاً: عرض وتحليل نتائج محور القيادة الإدارية بشركة إسمنت تبسة
49	ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة
50	ثالثاً: عرض وتحليل محور دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة
56	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة العامة
59	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
39	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	01
42	نتائج اختبار ألفا كرونباخ على متغيرات أداة الدراسة	02
42	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
48	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو القيادة الإدارية	08
49	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو الإبداع الإداري	09
50	دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت - تبسة -	10
52	مصفوفة الارتباط لبيرسون Pearson	11
52	الانحدار الخطي البسيط	12
53	التباين الأحادي ANOVA	13
54	معاملات الارتباط	14

قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
47	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04

## المقدمة العامة

### تمهيد

في ظل المنافسة الشديدة وجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة للمحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا ما يتطلب التركيز على اختيار الأسلوب القيادي الفعال، نظرا لأهمية وجود قيادات واعية مدركة لحجم التحديات وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مجازة التطورات، وبما أن التغيير من وضع إلى آخر من سمات العصر الحديث ظهرت أنماط جديدة للقيادة تتلاءم مع التغيرات والتطورات الحاصلة وتضمن للمؤسسات التميز، ولا يتحقق ذلك إلا في بيئة مبدعة وواعية تمتلك مهارات وقدرات قيادية على توجيه الجهود لتحقيق أفضل أداء.

ومن جهة أخرى نجد أن الإبداع الإداري من المفاهيم التي نالت أيضا نصيبا من الاهتمام، لكونه أحد أهم أساليب تحقيق أفضل النتائج، لما له من أهمية كبيرة في كافة المستويات من أجل توفير مناخ وبيئة عمل تضمن استمرار المؤسسة في السوق، ومن هنا أصبح الإبداع أحد مقومات البقاء والاستمرار، كما يرتبط تواجهه بتوفر قيادة إدارية فعالة تعمل على تهيئة إبداع عاملها والاستثمار فيه.

### 1- إشكالية البحث

بناء على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:  
ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية عموما؟  
وشركة إسمنت تبسة على وجه الخصوص؟

تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- ما مدى ممارسة مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الإدارية؟
- ما مدى توفر الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري بالمؤسسة؟

### 2- فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالاتي:  
تساهم القيادة الإدارية في تطوير وتنمية الإبداع الإداري بشركة الإسمنت -تبسة-  
وللإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات الفرعية الآتية:  
- يمارس مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الإدارية من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرار، وكذا مساهمتهم في حل المشكلات.

## المقدمة العامة

- يتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة إبداع إداري، ويتجلى ذلك في رغبة العمال على التطوير والتجديد والتغيير لإنجاز الأعمال.
- توجد علاقة طردية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة.

### 3- أهمية وأهداف البحث

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في ذاته، حيث أن القيادة الإدارية والإبداع الإداري من المواضيع الحديثة والهامة، والتي لا بد من إلقاء الضوء عليها، حيث أصبحت من ضروريات منظمات الأعمال لتأثيرها في سلوك العاملين، وسعيهما في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.

كما يمكن إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- عرض الإطار النظري المتعلق بكل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- دور القيادة الإدارية في دعم الإبداع الإداري.
- معرفة الأساليب القيادية المساهمة في دعم الإبداع الإداري.

### 4-دوافع اختيار موضوع البحث

- دوافع ذاتية: الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وكونه له علاقة مباشرة بالتخصص.
- دوافع موضوعية: يعتبر من المواضيع الهامة الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها.

### 5-حدود البحث

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى شركة الإسمنت - تبسة-.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية: 2018/2019.

### 6-منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وهذا لإعطاء الخلفية النظرية للموضوع وتفسير مختلف البيانات والجداول، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من خلال الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss. الطبعة 25.

### 7- هيكل البحث

لمعالجة موضوع البحث تم إعتقاد طريقة IMRAD، حيث تم تقسيمه إلى فصلين، وكل فصل يضم مبحثين كآلآتي:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري، مع تحديد العلاقة بينهما؛
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (شركة الاسمنت -تيسة-) ويتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ثم عرض نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.

### 8- صعوبات البحث وآفاقه

تمثلت أهم الصعوبات التي تم التعرض إليها:

- صعوبات خاصة بالمراجع حول العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- صعوبة استرجاع كافة الإستبانات الموزعة.

إن أحد أسباب نجاح المؤسسات يعود إلى القيادة الإدارية التي تعمل على البحث عن الطرق والحلول الإبداعية لمواجهة ومواكبة التغيرات البيئية، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مشجعة على الإبداع وتنمية قدرات الأفراد الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم وتحفيزهم من أجل التغلب على الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم أثناء إنجازهم لأعمالهم بأساليب متجددة، وللوقوف على أهمية الموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية متعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري؛
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بأثر القيادة الإدارية والإبداع الإداري؛

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية متعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم المواضيع الهامة على مستوى المؤسسات، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، باعتبارها فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد لبلوغ الأهداف المنشودة كما تعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات. كما أن تطوير المؤسسات وضمان بقائها واستمرارها يحتاج إلى إبداع إداري باعتباره منظومة متكاملة يشترك فيها القائد والعامل.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تساعد القيادة الإدارية المؤسسات في تحقيق النجاح ويعود ذلك إلى قدرة قادتها في توجيه المرؤوسين والتنسيق فيما بينهم، وكذا تحفيزهم لتقديم أفضل أداء قصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.

### أولاً: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

#### 1- تعريف القيادة

- ◀ تعرف القيادة على أنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>1</sup>.
- ◀ وتعرف القيادة كذلك على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة"<sup>2</sup>.
- ◀ كما يمكن تعريف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

بناء على التعريفات السابقة يمكن استخلاص مجموعة من العناصر كالاتي:

- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في أعضائها.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال تأثير القائد عليها.
- القيادة تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة.
- القيادة تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.
- القيادة تشجع وتعاون وتحفز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

<sup>1</sup> - ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:18.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص:19.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص:18.



### 2- تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

وأشار (الشماع) إلى القيادة الإدارية بأنها: "الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين". أما (سلامة) فتعرفها بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني". كما يشير (حبتور) إلى القيادة الإدارية بأنها: " وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس". وأخيرا يرى (سميث) أنها: " القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات"<sup>2</sup>.

من التعريفات أعلاه نستخلص تعريفا شاملا للقيادة الإدارية كالآتي:

"القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسيه يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك".

### 3- أهمية القيادة الإدارية :

تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة؛
- ✓ تسهيل للمنشأة تحقيق أهدافها المسطرة؛

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص: 25.

<sup>2</sup> - محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى -العراق-)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص: 306.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص: 21.

### ثانياً: مهارات القيادة

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسّم المهارات القيادية المطلوبة توفرها في القائد إلى مهارات: فنية، إنسانية، تنظيمية وفكرية<sup>1</sup>:

➤ المهارات الفنية: هي المقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل. ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم والإيمان بالهدف.

➤ المهارات الإنسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، بناء روح معنوية للمجموعة وتوليد الثقة بينهم، تحقيق الرضا النفسي.

➤ المهارات الفكرية: وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على تغيير أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. ومن أهم سماتها القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، ضبط النفس.

➤ المهارات التنظيمية: وتعني أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

### ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة الإدارية من أهمها:

1. النظرية التقليدية: تعتبر نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها لذا تسمى بالنظرية التقليدية<sup>2</sup>.

1- نظرية الرجل العظيم: إن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيه وفي المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وأن هذه القدرات لا يمكن أن تكتسب وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص

<sup>1</sup>-عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص ص: 46-47.

<sup>2</sup>-بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص: 67.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلّى بها القائد فإن وجود أو غياب بعض أو كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد والفرد غير القائد.

**2- نظرية السمات:** تفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائداً. وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهم مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر) الصفات العقلية (الذكاء، سعة الأفق القادرة على التنبؤ) صفات انفعالية (الثقة بالنفس، النضج الانفعالي، قوة الإرادة) الصفات الاجتماعية (حب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية) الصفات شخصية عامة (التواضع، الأمانة والصبر)<sup>1</sup>.

**II. النظرية السلوكية:** بسبب فشل نظريات السمات والانتقادات التي تم توجيهها لها، قام الباحثون بتحويل اهتمامهم إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث ما يفعلونه وكيف يفعلون ذلك نجد مسلمات هذه النظرية أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وأن القادة الناجحين مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه، وبدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حيث تم التركيز على تطوير القادة العسكريين. وفي هذا الإطار سوف نتطرق إلى أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي من بينها دراسات إيوا، وأهايو، دراسات ميتشغان، ماك غريغور، نظرية الشبكة الإدارية وعليه يمكن شرح الدراسات بالتدرج كما يلي:<sup>2</sup>

### 1- دراسات إيوا وأهايو:

أ- دراسة إيوا: قام بها باحثون من جامعة إيوا أجريت تجارب عدة على عدد من التلاميذ حيث تم تقسيمهم إلى 03 مجموعات، كل مجموعة تم التطبيق عليها نمط معين من السلوك الذي أدى إلى نتائج مختلفة في كل مجموعة وذلك لأن كل مجموعة طبق عليها نمط قيادي معين.

ب- دراسة أهايو: كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه إلى عاملين مستقلين هما:

- إنشاء هيكل تنظيمي : يتم فيه الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام.
- الاعتبارات الإنسانية: حيث الاهتمام يكون بحفظ وصيانة العلاقات.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 31-32.

<sup>2</sup> - ريموش عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين، **أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، دفعة جوان 2016، ص ص: 05-06.

### 2- دراسة ميتشغان وماك غريغور: كانت هاتان الدراستان كما يلي :

أ- دراسة ميتشغان: النتيجة من الدراسة وجود محور واحد طرفه الإنتاج ومحور آخر طرفه العاملين والحل الوسط هو الأفضل للقيادة، وافترض هذه الدراسة هي أنه إذ زاد القائد من اهتمامه بالإنتاج (العمل)، فمعناه تقليل اهتمامه بالعامل (العلاقات الإنسانية) والعكس. في الوقت الذي أجريت فيه الدراسة جامعة أوهايو، كان هناك دراسات في جامعة ميتشغان لغرض مقارنة السلوك القيادي للقادة الفاعلين والغير فاعلين، وحددت الدراسات نوعين من السلوك كنتيجة.

- الاهتمام بالعاملين: التركيز على العلاقات الإنسانية الجيدة مع العاملين وإعطائها الأولوية.
- الاهتمام بالإنتاج: التركيز هنا على جوانب العمل والإنتاج.

ب- نظرية ماك غريغور: تستمد هذه النظرية على فروض بشأن طبيعة السلوك الإنساني فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه من صنفين (X) و (Y) وكلاهما له خصائص محددة تميزه عن الآخر، فيما يخص الصنف الأول (X) من خصائصهم أنهم كسولين ولا يحبون العمل وطموحهم ضئيل عكس (Y) فهو إنسان إيجابي له القدرة على ممارسة درجة عالية من الإبداع.

### 3- نظرية الشبكة الإدارية:

يركز السلوك القيادي على جانبين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل، ويندرج ضمن هذه النظرية خمسة أنماط للقيادة، قام الباحثان بلاك وموتون black et mouton بوضع نموذج عرف بالشبكة الإدارية وهي مصفوفة مربعة من تسعة أسطر وتسعة أعمدة.<sup>1</sup>

وتتضمن هذه المصفوفة واحد وثمانون أسلوبا قياديا تم استخلاص منها خمسة أساليب أساسية وهي:

- أ- أسلوب القيادة الضعيفة وهنا اهتمام ضعيف بالعاملين والإنتاج معا.
- ب- أسلوب القيادة المتسلطة أي اهتمام عالي بالإنتاج وعدم التركيز على الجوانب الإنسانية.
- ت- الأسلوب الاجتماعي فالتركيز يكون نحو العلاقات والجوانب الأساسية وإعطائها الأولوية في العمل.
- ث- أسلوب قيادة الفريق والتركيز يكون عالي على الجوانب الإنسانية والإنتاجية.
- ج- أسلوب القيادة المتوسطة والاهتمام هنا يكون متوسط الإنتاج وكذا العاملين بشكل متوسط.

### III. النظرية الموقفية: ترى هذه النظرية أن القيادة هي وليدة الموقف، فكل فرد في الجماعة يصلح للقيادة

تبعاً لسيادة موقفه أي الموقف يؤثر على السلوك القيادي فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف وتشير

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص: 06-07.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

هذه النظرية إلى أن المواقف والظروف هي التي تهيئ أحد الأفراد ليتبع كأنه القائد<sup>1</sup>. والفرد وفق هذه النظرية قد يكون قائدا في الموقف دون آخر. ونركز في النظرية الموقفية على: النظرية الموقفية لفيدلر، نظرية المسلك والهدف ونظرية هيرسي وبلانشارد كما يلي:

**1- النظرية الموقفية لفيدلر (Feidler):** تتحقق كفاءة القائد وفق هذه النظرية عن طريق الملائمة بين نمط القيادة والموقف الذي يكون ملائما أو غير ملائم، وبالتالي الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص الموقف الرئيسي والمرؤوسين من خلال ثلاث عناصر لا بد من تحليلها وهي علاقة القائد بالموظفين، البناء التنظيمي للعمل وسلطة القائد. تركز هذه النظرية على محورين لتحديد فاعلية القيادة هما: النمط القيادي والموقف، واعتمد فيدلر على نمطين قياديين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، أما الموقف فيرى أنه يتكون من ثلاث عناصر هي: علاقة القائد بالأعضاء، هيكل المهمة، مكانة القائد ونفوذه.

**2- نظرية المسلك والهدف:** فكرتها كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وكذا أهدافهم الشخصية والروابط بين مجموعتي الأهداف، أي أن النظرية تسعى لتفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضائهم، وبالتالي على أدائهم. وتم استخلاص أربعة أنماط للقيادة وهي: القيادة الموجهة، القيادة المشاركة، القيادة الداعمة، القيادة المهتمة بالإنجاز.

**3- نظرية هيرسي وبلانشارد:** تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في أنه ليس هناك نمط واحد مناسب، وحددت المتغير الموقفي في نضج (استعداد) المرؤوسين للعمل، واعتبرت أنه كلما زاد نضج الفرد للعمل لا بد للقائد إعطاء اهتمام أكبر للعلاقات وتقليص الاهتمام بالعمل، حيث تشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعا لدرجة النضج عند المرؤوسين والتي تعتمد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين والقيام بمهامهم، وقد تم تحديد أربعة أساليب للقيادة وفق هذه النظرية وهي:

أ- أسلوب التفويض: حرية اتخاذ القرار للمجموعة، وهنا المرؤوسين واثقون بأنفسهم.

ب- أسلوب المشاركة: المشاركة في الآراء واتخاذ القرار وتميز المرؤوسين بالقدرة على العمل.

ت- أسلوب الإقناع: أي شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين بالعمل.

ث- أسلوب الأمر: إعطاء تعليمات وأوامر محددة وإشراف لا بد أن يكون مباشرا على العمال.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 07-08.

### رابعاً: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

**1- القيادة الإجرائية أو التبادلية:** تقوم القيادة الإجرائية أو التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل أو انخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذ استمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

**2- القيادة التحويلية:** تقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، وأن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد، كما يعمل القائد على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل.

**3- القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:** إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع. والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح المنظمة.<sup>2</sup>

**4- القيادة في بيئة العمل الجديدة:** إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة فالعولمة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عالي وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>-عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص ص: 49-51.

<sup>2</sup>-بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص: 84.

<sup>3</sup>-نفس المرجع، ص ص: 86-89.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

○ المستويات الخمسة للقيادة.

○ القيادة الافتراضية.

○ القيادة الخدمائية ( الداعمة ).

○ القيادة النسائية.

أ- المستويات الخمسة للقيادة (level 5 leadership): تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي

قام بها Jim Collins وآخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً.

ب- القيادة الافتراضية: وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً.

ت- القيادة الخدمائية: من منظور هذه القيادة نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن

يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب

تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.

ث- القيادة النسائية (Woman Leadership): تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك

أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من

قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً

في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو

الإنصات، وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية التفاعلية (Interactive Leadership)

وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات

وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية.

### المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بالإبداع الإداري

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة

للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، خاصة المؤسسات التي تسعى جاهدة لضمان بقائها واستمرارها،

وبالتالي أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً.

### أولاً: مفهوم الإبداع وأهميته

#### 1- تعريف الإبداع:

هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع :

➤ فقد عرف (Galton) الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه

مفيد". كما عرفه (Smith) على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق

لها مسبقاً". أما روبنز (Robbins) فقد عرف الإبداع بأنها: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

لإيجاد ارتباط غير عادي بينها". كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير " بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة". أما المرسي فقد عرف الإبداع " بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل".<sup>1</sup>

- وترى (نادية أيوب) أن الإبداع الإداري هو: " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة". ويرى (القاسمي) أن الإبداع الإداري هو: " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".<sup>2</sup>
- ويعرف الإبداع أيضاً بأنه: " القدرة على التفكير للتوصل إلى إنتاج متنوع وجديد يمكن تنفيذه، سواء في مجال العلوم أو الفنون، أو الآداب وغيرها من مجالات الحياة المختلفة". كما يعرف بأنه: " قدرة منظمات الأعمال على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين".<sup>3</sup>

### 2- أهمية الإبداع:

للإبداع أهمية كبيرة للمؤسسات ويمكن إبرازها كما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاماً عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هاته الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هاته الأفكار.
- ✓ تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.
- ✓ كسب ولاء العملاء.

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 16-18.

<sup>2</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، تخصص إدارة موارد بشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة -فلسطين-، 2009، ص: 14.

<sup>3</sup> -حنان بوعكة، صفاء زايد، دور الإبداع في تحقيق الريادة في منظمات الأعمال الحديثة "دراسة حالة شركة ستارلايت-تبسة-، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، 2017، ص: 03.

<sup>4</sup> -رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص: 41.



### ثانياً: أنواع الإبداع ومستوياته

1- أنواع الإبداع (Types of Innovation): يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول

تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال (Taylor) الإبداع إلى خمسة أنواع<sup>1</sup>:

أ- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريق التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

ب- الإبداع الفني: هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

ت- الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

ث- الاختراع: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

ج- الإبداع الاستثنائي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

2- مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من

الإبداع في المؤسسات كالتالي:

✓ الإبداع على مستوى الفرد.

✓ الإبداع على مستوى الفريق.

✓ الإبداع على مستوى المؤسسة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمؤسسات المعاصرة وسنوضح الأنواع الثلاثة

باختصار كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص: 54-55.

<sup>2</sup>- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص ص: 82-83.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية، وبالرغم من تناول العديد من الباحثين قدرات واستعدادات وخصائص الفرد المبدع وسمات شخصيته التي يتميز بها عن غيره، إلا أنه تم الإجماع بينهم على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، بالرغم من أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي: حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطرة والمرونة وعدم المجازاة، ومثل هذه السمات يمكن التدريب عليها وتميئتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- الإبداع على مستوى الفريق: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد حيث تكون الموهبة والطاقة والمهارات جزء من الفريق، كما أن القدرة الجماعية للإبداع تفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ... وغيرها.
- الإبداع على مستوى الفريق: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد حيث تكون الموهبة والطاقة والمهارات جزء من الفريق، كما أن القدرة الجماعية للإبداع تفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ... وغيرها.
- الإبداع على مستوى المنظمة: هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير، وبالتالي يمكن أن يطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزون في عملية الإبداع، كما تمتاز هذه المنظمة ببساطة في الهيكل التنظيمي والميل إلى التجربة بالإضافة إلى دراسة حاجات المستهلكين وكذلك التمتع بتأثير قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مفهوم الإبداع الإداري ومدخله

1- **تعريف الإبداع الإداري**: يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن:

✓ "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير"<sup>2</sup>.

✓ "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحلام رضاني، مروة مشري، أثر الإبداع والابتكار على جودة المنتجات، تخصص: إدارة أعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2018، ص: 20.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص: 18.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

✓ "عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري".

✓ "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنتاج الآتي:

- أحد وسائل التغيير والتجديد.
- عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلا.
- عملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتأكد من جدواها وفعاليتها.
- القدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم.

### 2- أهمية الإبداع الإداري: تتمثل أهميته في:<sup>2</sup>

✓ أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.

✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب التنقيية والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.

✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.

✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة.

3- خصائص الإبداع الإداري: إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص:39-40.

<sup>2</sup>-شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص:إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص: 49.

<sup>3</sup>-بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص:20-21.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

- ✓ الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- ✓ الإبداع يمثل الجديد (Novelty): وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- ✓ الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ✓ الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- ✓ الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

### رابعاً: استراتيجيات الإبداع الإداري

- تمثل إستراتيجية الإبداع الإداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسات الإنتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، وتصنف إستراتيجية الإبداع إلى:<sup>1</sup>
- ❖ إستراتيجية الإبداع الهجومي: تستعمل المؤسسات هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف تقنيات الإبداع الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصاً، وهذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.
- ❖ إستراتيجية الإبداع الدفاعي: لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في

<sup>1</sup> -شعباني مريم، مرجع سابق، ص ص: 60-61.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

❖ إستراتيجية الإبداع التقليدية: تستهدف المؤسسات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه الإستراتيجية تستلزم مستوى عالي من هندسة الإنتاج.

### المطلب الثالث: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

#### أولاً: دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري

لا شك أنه في ظل المنافسة المتزايدة يعد الإبداع الخيار الاستراتيجي لكل المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التقدم والازدهار، لذلك فإن القيادة الإدارية هي القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، فإن لم تؤمن القيادة بالإبداع كمنهج وسلوك في العمل فإن الإبداع يظل حبر على ورق، ويمكن لأي قيادة إدارية النهوض بهذا الدور الريادي من خلال تضمين مقومات الإبداع في استراتيجياتها، وإعطاء عناية خاصة لتنمية الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات في المؤسسة.<sup>1</sup>

وتؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة الإدارية تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، فالقيادة تنمي إبداع العاملين وإبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المؤسسة ككل، بالرغم من أن كثيراً من القادة الإداريين يسيئون استخدام سلطتهم فيفرضون على مرؤوسيهم آراءهم، وبالتالي يستحوذون على الحديث ويوجهون مسار المناقشات بما يخدم أهدافهم وقبول قراراتهم بدلاً من التشجيع على المناقشة وطرح الأفكار الجديدة، وبالتالي يفقد العاملون حماسهم للمشاركة الفعالة في حل المشكلات.

من ناحية أخرى، يجب على القائد أن يعطي لكل فرد بالمؤسسة الفرصة الكاملة للتعبير عن أفكاره بحرية دون قيد وأن يبتعد عن وضع العامل في موقف المدافع عن أفكاره وآراءه، وهو بذلك يدفعه أن يكرس جهوده للتخيل وتوليد الحلول بدلاً من تكريسها للدفاع عن الذات، ولأن الفهم يوفر الأمان النفسي فإن الإنصات يعد أهم وسائل القائد للوصول إلى فهم أفضل لأفكار الآخرين بما يحقق رضاهم ويشجعهم على المشاركة الفعالة.

وتجدر الإشارة أن تقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة أمر لا يتوقف إلا إذا افتقر الأفراد إلى العزيمة وقوة المثابرة، وهذا ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية تشجيع الأفراد على أخذ زمام المبادرة وإلغاء الاتجاهات السلبية لديهم، ومعرفة كيفية التصدي بنجاح للأخطار التي تعيق تنفيذ هذه الأفكار، فالعديد من

<sup>1</sup> -وسيلة واعر، مرجع سابق، ص: 133-134.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

الأفكار الإبداعية لا تلقى الرعاية والاهتمام وكثيرا من الأفراد المبدعين غير محفزين ومثبطين لعدم اهتمام القادة لما يقدمونه من أفكار والنظر إليهم بأنهم عديمي الجدوى، والكثير من القادة لا يدركون أن تصرفاتهم تؤثر على المبادرات الشخصية للأفراد وعلى الابتكارات قيد التنفيذ.

وكما تقول الباحثة أمابيل Amabile "تقتل الإبداع في كثير من الأحيان أكثر مما نشجعه"، فلا يجب أن تكون هناك اتجاهات سلبية من طرف القادة ضد الإبداع بل العكس، ورغم أن الغالبية يدركون أهمية الأفكار الجديدة والعملية، إلا أن الإبداع يفقد مصداقيته بغير قصد يوما بعد يوم في بيئات العمل التي يكون فيها الهدف الأول هو تعظيم الربح والإنتاجية.

### ثانيا: الممارسات القيادية المشجعة على الإبداع

إن للقائد المبدع دورا أساسيا في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدي العاملين، وكذا تنميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله ويحسن التصرف وهو محفز ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة، وإن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **تحديد وتوضيح الأهداف للعاملين:** تعد الأهداف الواضحة والمحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم، فهو إذن ذو علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة، فهي تساعد العاملين على تركيز جهودهم باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية وأهداف واضحة سيجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة، والتي ستركز جهود العاملين وعلى إبداعاتهم لتحقيقها.

2- **تمكين العاملين:** لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، والذي يعبر عنه بالقيادة الذاتية أو المشاركة أو المتفوقة والتي تعتبر بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم، ولقد تعددت الكتابات المتتوالفة لهذا الموضوع لما له دور في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومن التعاريف المقدمة له نورد ما يلي:

➤ تم تعريف تمكين العاملين بأنه منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع وتقويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الحرية في اتخاذ القرار للعاملين.

➤ تم التعبير عن تمكين العاملين أيضا بأنه تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح هاته الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الفرد ورؤية وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>-رزيق حنان، مرجع سابق، ص ص: 69-70.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والإبداع، حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم وعزيمتهم وكذا قدرتهم على تحمل المخاطر وإطلاق طاقتهم الإبداعية، ولتحقيق عملية تمكين ناجحة لا بد من تحقيق ثلاث شروط وهي:

✓ الخبرة: العامل الممكن يمتلك المعرفة وكذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.

✓ الثقة: فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه لا يوجد تمكين للعامل، فالفائدة هنا يشك في قدرات وصلاحيات عامله على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

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

3- الاتصال وتوفير الموارد: يعتبر الاتصال عنصر هام لنقل وتبادل الأفكار والآراء نحو موضوع أو مشكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. إذ يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة، تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الإبداعية لا تنجح بسبب ضعف الاتصال والذي لا يجب أن يكون مجرد وسيلة لنقل المعلومات من طرف واحد فقط، بل يجب أن يكون وسيلة تبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في القرار وكل هذا يشجع على الإبداع لدى العاملين. إن أهم جانب يركز عليه العاملون ويفضلونه في قاداتهم هو الاتصال معهم، من استماع لما يقولونه وتشجيعهم على الإبداع بأفكارهم، فنجاح الجماعة في القيام بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها والقائد والأعضاء من جهة أخرى، ما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق<sup>1</sup>.

4- الحوافز: الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب الذي يتحقق بإشباع حاجات الفرد. تتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة، أي أنها التي تحث العاملين على العمل المستمر وجعلهم يؤدون العمل بشكل إبداعي. تقف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، الذين يمتلكون القدرة على خلق أفكار جديدة ولا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة على الإبداع، وتمثل إشارة لكل العاملين على أن المؤسسة تهتم بالإبداع ويجب أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع، وتعتمد العلاقة بين الحوافز والإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وكذا هدفها، فإذا كانت الأهداف واضحة محددة وأنه لا يتم تحقيقها إلا عن طريق الإبداع وتقديم

<sup>1</sup> - رزيق حنان، مرجع سابق، ص ص: 70-71.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

أفكار جديدة، ومن جهة أخرى يكون للفرد المعني حاجة لهذا الحافز وبالتالي الحوافز تكون ذات تأثير كبير على الإبداع وتشجيعه داخل المؤسسة.

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

5- التدريب: يعد التدريب من الممارسات المشجعة والمساهمة في خلق الإبداع بالمؤسسة ولقد تعددت تعاريفه ومن بينها نورد ما يلي:

◀ التدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

◀ التدريب هو نشاط أساسي يمارس بأسلوب فردي أو جماعي يتم بصورة منظمة وقد يأتي بصورة غير مخططة من قبل، والذي يؤدي إلى الرقي بالفرد وبالمؤسسة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

إن للتدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد، ويتضح دور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية، والبرامج التدريبية ذات الصلة الإبداعية تهدف بشكل رئيسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل.

<sup>1</sup> - رميسة شافعي، صفاء زمالي، أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، 2018، ص15.

<sup>2</sup> - رزيق حنان، مرجع سابق، ص: 72.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

القائد المبدع حتى يساهم في تنمية الإبداع بالمؤسسة يتوجب عليه ممارسة والفهم الجيد للأساليب المساهمة في تحفيز الإبداع من تحديد وتوضيح الأهداف، والعمل على تنمية وتدريب العاملين بالشكل المناسب وتمكينهم واشتراكهم في اتخاذ القرار والعمل على الاتصال معهم والاستماع إليهم وتحفيزهم<sup>1</sup>.

### ثالثاً: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

يؤكد معظم علماء الإدارة على أن القيادة الديمقراطية تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين ونحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في بيئة العمل، ولا يستطيع ممارسة هذه القيادة القادة التقليديون والمؤمنون بالتسلط والاستبداد والتحكم في كل صغيرة وكبيرة، والمتمسكون باللوائح والقوانين والتعليمات، كما لا يستطيع ممارسة القيادة الديمقراطية سوى القادة الذين يفكرون على المدى البعيد ويفضلون التجديد والإبداع وإحداث التغيير والعمل بروح الفريق، وكذا إرساء قيم الإبداع والابتكار في ثقافة المؤسسة وتحرير طاقات الخلق والإبداع، في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء والعدل والمساواة<sup>2</sup>.

فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها، غير أن الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب، عملية شكلية خالية من المضمون، ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصيلة للتفكير الإبداعي.

وتكمن أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون يسعون باستمرار لإيجاد طرق أفضل للأداء، وفيما يلي توضيح أكبر لعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري:

- ✓ تلعب أنماط القيادة دوراً هاماً في تحفيز الإبداع، فأنماط القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط القيادة الآمرة (الأوتوقراطية) فهي تكبح الإبداع.
- ✓ تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين ودراساتها حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- ✓ بث الثقة بالنفس بأن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.

<sup>1</sup> - رزيق حنان، مرجع سابق، ص: 72.

<sup>2</sup> - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص: 130-131.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

- ✓ العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الأفكار" لتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية.
- ✓ تفعيل نظم الحوافز والمكافآت وربط الحوافز بالإنجاز، والمرونة في التعامل وفي الهياكل التنظيمية، وكذا القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وتقبلها بسرعة.
- ✓ الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة، ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم.
- ✓ القدرة على اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ الإبداعي المناسب لهم، والمبادرة بالتجديد والابتكار والمحافظة على تماسك الجماعة.
- ✓ الإبداع يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي، وأهم ما يميز القائد النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات.
- ✓ يساهم الإبداع في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين هام في الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات والأساليب لضمان جودة العمل.
- ✓ مواجهة الأزمات يحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الأفراد في التغلب عليها، فالقائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، فيفسح المجال لمرؤوسيه للإبداع والابتكار ويثير فيهم الحماس على ذلك.
- ✓ الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية، فالقائد المبدع هو الذي يستطيع إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ نستشف من خلال ما سبق أن التحديات والتهديدات التي تواجهها مؤسساتنا، تبرز أن أساليب إدارة أمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وأن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي إعادة الاعتبار لأساليب اختيار وإعداد القادة، فالهدف هو إعادة تأهيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في مؤسساتنا ليحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب بما يهيئ قيادة مؤثرة نحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية للمؤسسات، لذا أصبحت الحاجة ملحة للقيادة الإبداعية ليس فقط في المؤسسات الاقتصادية بل والعمومية أيضاً.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بأثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة متعلقة بموضوع الدراسة، لذا يتطلب استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

خلال أهم النتائج التي توصل إليها حول دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري، لذا سيتم القيام بعرض بعض الدراسات والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب كالتالي:

❖ **المطلب الأول:** الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية؛

❖ **المطلب الثاني:** الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري؛

❖ **المطلب الثالث:** الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والإبداع الإداري؛

### المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية

#### ❖ دراسات باللغة العربية

1- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل موسومة بـ: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق (بئرالعائر-تبسة-)"

- من إعداد: نور الدين بوراس

- السنة الجامعية: 2014/2013

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة محمد خيضر - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تمت الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 100 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل.
- ✓ تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توافقي يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.
- ✓ يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الإستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- ✓ القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

2- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ: "دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة حالة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-"

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

✓ من إعداد: كنانة كريمة، مراحي عبد اللطيف

✓ السنة الجامعية: 2018/2017

✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وما واقعها في شركة الفوسفات بتبسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم إجراء الدراسة على جميع موظفي الشركة، وقد بلغ عددهم 119 موظف.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع إدارة المعرفة.

✓ هناك موافقة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في الموظفين بالشركة، وفق أربعة أبعاد بدرجة موافق، وهي: التأثير المثالي أو الكاريزما، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

✓ تسعى القيادة التحويلية من خلال التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية إلى تحقيق المصلحة العامة ومستويات عالية من الأداء بشكل يعبر عن قدرة القائد على إظهار سلوكيات وأخلاقيات عالية للتأثير في الموظفين وتحفيزهم.

✓ تلعب القيادة التحويلية دور أساسي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال التأثير في الموظفين ودفعهم إلى اكتساب المعارف وتخزينها وتشاركها وتطبيقها.

3- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ: "أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وكالة تبسة"؛

✓ من إعداد: وردة سلامي، نادية نصر الشريف

✓ السنة الجامعية: 2018/2017.

✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز، تم الاعتماد على منهج المقابلة، والمنهج الوصفي والتحليلي، ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين التقنيين (عمال مهارة، عمال تنفيذ)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 32 موظف.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

✓ يسعى الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة إلى تحسيس العاملين بأهمية الوظيفة وضرورة التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإحساس العميق برسالة المؤسسة وتجاوز المصالح الشخصية وإعطاء الأولوية لصالح العام.

✓ تشجع المؤسسة وتدعم عمليات الإبداع والابتكار وتدعم أفكار المرؤوسين في تقديم حلول إبداعية للمشاكل.

✓ يمارس القائد التحفيز المادي والمعنوي، حيث يقدم مكافآت مادية ويحظى العامل بالثناء والشكر مقابل إنجازه لعمله، وكذلك يشجع القائد تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين للاستفادة من الخبرات.

✓ يهتم العاملون بالمؤسسة محل الدراسة ببعد الاعتبار الفردي في حين لا يهتمون ببعد التأثير المثالي لأن معظم العاملين يرى أن المكافآت والتحفيزات أهم من الصفات التي يتميز بها القائد.

### ❖ دراسات باللغة الأجنبية

Politis, Transformational Leadership Transactional Leadership Enabling -1  
(Disaplin) Knowledge acquisition of self managed teams the consequences  
of performance, 2002.

وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة .

إذ استخدم الباحث مقياس (Multifator Leadership Questionnaire) MLQ الذي وضعه Bass لقياس خصائص القيادة، واستخدم مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات إرتباطية ايجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة وكشفت النتائج عن وجود علاقات سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

Masood, S.A "Transformational leadership and organizational : The -2  
Situational Strength Perspective " (2006).

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان : " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية " إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.
- ✓ يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.
- ✓ يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.
- ✓ يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

Burch & Walter, Leadership in contesct investigating hierarchical impacts –3  
on transformational leadership, 2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلة التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإلهام بالتابعين واحترامهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 448 قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة، وبعد ترجمة الإستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني، إذ وزعت 286 استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا، ووزعت 162 استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- ✓ يؤثر كل من التأثير المثالي والإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما لدى المستويات الإدارية الوسطى.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

❖ دراسات باللغة العربية

1- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، والموسومة بـ: "مساهمة إدارة

المعرفة في تنمية الإبداع الإداري - شعبان مريم - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة"

✓ من إعداد: شعباني مريم

✓ السنة الجامعية: 2016/2015.

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة وعرض وتحليل وتفسير النتائج، وشملت الدراسة على عينة مكونة من 35 عامل.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ المؤسسات تعتمد على البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية وتهيئ لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة فيها بالمؤسسة المتعلمة.

✓ هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية، وأن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات وتوجب عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع.

2- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والموسومة بـ: "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة.

- من إعداد: بلكو مصطفى

- السنة الجامعية: 2016/2015.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 30 عامل في المؤسسة قيد الدراسة.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

- ✓ هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء.
  - ✓ توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري.
  - ✓ توجد علاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
  - ✓ توجد علاقة طردية للمتغير المستقل المناخ التنظيمي على المتغير التابع الإبداع الإداري، مما يدل على أنه كلما توفرت الظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية نحو الإبداع.
  - 3- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، والموسومة ب: " دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس -تبسة- .
  - من إعداد: سمية براهيم، شيماء كحلة.
  - السنة الجامعية: 2018/2017.
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي التبسي - تبسة.
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية وما واقعها في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس -وكالة تبسة- ، تم الاعتماد في هذا البحث على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، تم إجراء هذه الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها 25 عامل .
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- ✓ بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط ومنظم تستعين به المؤسسة.
  - ✓ تمر عملية التدريب بثلاث مراحل: تحديد الاحتياجات، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم هذا البرنامج.
  - ✓ يمثل الإبداع الإداري للعاملين مجالا لتوليد الأفكار والأساليب الإدارية واستخدامها في تطوير العمل الإداري وحل المشكلات.
  - ✓ يجب الاستمرار على تطوير الجوانب الإيجابية لتدريب العمال مع ضرورة الاهتمام بتنوع البرامج التدريبية والدورات بما يخدم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

### ❖ دراسات باللغة الأجنبية

- 1- دراسة سكوت (1994) بعنوان: "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"



Scott (1994) : Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace.

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✓ أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- ✓ إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- ✓ أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع
- ✓ أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- ✓ أن الأفراد الذين يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

2- دراسة سيسيل باتريس، وآخرون، بعنوان: " الإبداع التكنولوجي من أجل التنمية المستدامة".

Cécile Patris, et al., l'innovation technologique au service de développement durable, rapport final de la recherche remis aux services fédéraux des affaires scientifiques, technique et culturelles (SSTC), dans le cadre programme «Leviers du développement durable,(Belgique:2001).

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الظروف التي يمكن من خلالها للإبداع التكنولوجي تعزيز وتشجيع التنمية المستدامة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات البلجيكية بإجراء مقابلات شخصية مع صانعي القرار في هذه المؤسسات، كما تم إجراء تحليل مقارنة لحوالي 20 برنامج تحفيز ابتكاري في بلجيكا وخارجها لدراسة تأثيره على التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن الإبداع التكنولوجي المناسب لدعم التنمية المستدامة هو تحد معقد، ويتطلب وعي الحكومة والمنظمات البلجيكية، بضرورة وضع سياسة تحفيز للمشاريع الابتكارية، مع

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

الأخذ بعين الاعتبار مرونة الاستجابة للقيود البيئية، وإتباع استراتيجيات داعمة للإبداع التكنولوجي من خلال تمويل البحوث، ونشر أساليب تدعو للكفاءة التكنولوجية والتطوير.

✓ أن المخاطر المصاحبة لتسويق ونشر التكنولوجيا الحديثة تعتبر أهم عائق يقف أمام التغيير التقني لتفعيل الإبداع التكنولوجي الداعم للتنمية المستدامة.

3- دراسة ماريون وماري بعنوان: الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبديل

Marion & Marie : Innovation outside the lab :Strategic innovation as the alternative (2006).

أكدت الدراسة معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوروبية، واستخدام الاستبانة ل(187) مديرا تنفيذيا بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى :

✓ أن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التجهيز أو التوزيع لها تأثير إيجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي.

✓ إن خلق القيمة للزبون لها تأثير إيجابي أيضا ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي.

✓ وأما التطور التكنولوجي فليس له أثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة إستراتيجيا، ولا يمارس نشاطا مركزيا في أداء الإبداع الإستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعدا.

### المطلب الثالث: دراسات تناولت القيادة الإدارية والإبداع الإداري

#### ❖ دراسات باللغة العربية

1- مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، والموسومة ب: "علاقة

السلوك القيادي بالإبداع لدى المرؤوسين دراسة على الأجهزة الحكومية".

- من إعداد: العنقري غادة.

- السنة الجامعية: 2001.

- جامعة الملك سعود - الرياض.-

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة بعض المتغيرات للسلوك القيادي والمتمثلة في: اهتمام القائد بالمرؤوسين، درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، وبعض الصفات الشخصية للقائد، ومن جانب آخر صفات الإبداع لدى المرؤوسين، لكنه لم يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق الممارسات الداعمة للإبداع من قبل قيادة المؤسسة، ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في: (الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات). في حين أن عنصري (التحليل والربط). كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤوسين.

✓ وجود ارتباط بين متغيرات السلوك القيادي ووجود الإبداع لدى المرؤوسين.

✓ وجود ارتباط موجب بين عناصر المؤهل العلمي، الرتبة، الوظيفة للمرؤوسين بالإبداع بالمؤسسة.

2- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسة، والموسومة ب: " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع

صيدال (بسكرة) "

- من إعداد: وسيلة واعر

- السنة الدراسية: 2015/2014.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

وفق منهج وصفي تحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف الموزعين على

الفروع المختلفة لمجمع صيدال، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 169.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ هناك علاقة ارتباط طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية،

الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال

لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال

لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير.

3- مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، والموسومة ب: " القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور(ولاية برج بوعرييج)".

- من إعداد: رزيق حنان

- السنة الجامعية: 2015/2014

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع وتدعيم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، وفق منهج وصفي تحليلي، تمت الدراسة على مستوى القيادة الإدارية للمؤسسة كوندور وتم اختيار عينة عشوائية بتعداد 50 قائدا إداريا.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ لقد تم الاهتمام بشكل كبير بالمبدعين بعد التحولات والتغيرات البيئية، وإدراك أن المبدع يمثل طاقة فكرية ومصدر مهم للأفكار الإبداعية، وأنه يمثل عنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراته لتحقيق التميز والانفراد للمنظمة.

✓ اهتمام مؤسسة كوندور بالإبداع من خلال منتجاتها بجودة عالية وأسعار مناسبة، وتقديمها بأشكال وأحجام مختلفة، وهذا راجع إلى كفاءة موردها البشري سواء العاملين أو قيادة المؤسسة التي تقوم بإحداث تغييرات في الاستراتيجيات المتبعة، أو في الهيكل التنظيمي وفي سياساتها تبعا للتطورات التي تشهدها المؤسسة.

✓ تعطي مؤسسة كوندور أهمية كبيرة للمورد البشري فهو مصدر إبداعها وبالتالي تميزها، وهي تعمل على تدريبهم وتقديم التحفيز اللازم له من أجل تشجيعه والتعبير عن أهميته بالمؤسسة.

✓ سر نجاح مؤسسة كوندور هو حسن التسيير أي وجود قيادة إدارية تملك المهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالمؤسسة، مبدعة ومساهمة في تحفيز الآخرين على الإبداع كما تتمتع بالخبرة المناسبة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري

✓ مؤسسة كوندور مؤسسة مبدعة في عدة جوانب، سواء كان الإبداع إداريا وما يقتضيه من تحسينات في استراتيجيات وسياسات والهيكل التنظيمي بالمؤسسة أو في العلاقات مع العاملين، أو إبداعا فنيا والذي يتعلق بما تقدمه من منتجات وخدمات.

### ❖ دراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Employee learning orientation, بعنوان Yaping Gong, Jia-Chi Huang transformational leadership and employee creativity : The mediating role of employee creative self-efficacy(2009).

والتي هدفت إلى اختبار أثر توجيه العامل للتعلم والقيادة التحويلية على إبداع العاملين باستخدام المتغيرات الوسيطة المتمثلة في إبداع العامل والكفاءة الذاتية، أجريت هذه الدراسة في 08 وكالات للتأمين في إحدى شركات التأمين بتايوان، حيث بلغ حجم العينة 277 استبانة صالحة للتحليل من أصل 554، تمثلت نتائج الدراسة في :

✓ هناك علاقة إيجابية بين التوجيه نحو التعلم والقيادة التحويلية وإبداع العاملين.

✓ توجيه العاملين نحو التعلم له علاقة إيجابية بالإبداع لديهم.

2- دراسة When does benevolent leadership lead to creativity ? The moderating role of creative role identity and job autonomy (2009). بعنوان An-Chih Wang, Bor-Shiuan Cheng

والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخيرة كبعد من أبعاد القيادة الأبوية في قيادة المرؤوسين نحو الإبداع بالاعتماد على الدور الإبداعي والاستقلالية في العمل كمتغيرات وسيطة تأثر العلاقة بين القيادة الخيرة والإبداع، تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المهندسين في فرقة البحث والتطوير ورؤسائهم من 07 شركات لصناعة التكنولوجيا العالية، ولقد تكونت عينة الدراسة من 167 استبانة قابلة للتحليل من أصل 220، ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هوية الدور الإبداعي Creative role identity والاستقلالية في العمل Job autonomy

لهما أثر دال على الإبداع.

✓ العلاقة بين القيادة الخيرة والإبداع تعتمد على متغيران وسيطان، حيث تكون العلاقة إيجابية

قوية إذا كان أحد المتغيران مرتفع، أما إذا كان مستوى كل متغير ضعيف فإن القيادة الخيرة

سوف يكون لها أثر ضعيف على الإبداع.

3-دراسة Inam UI Haq and al بعنوان Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity (2010).

والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، تمثل مجتمع الدراسة في مؤسستين من شركات التأمين في إسلام آباد (باكستان)، حيث بلغ حجم العينة 189 استبانة من أصل 250 صالحة للتحليل، حيث توصلت الدراسة أن:

✓ هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، لأن القائد التحويلي يعزز دوافع العاملين نحو المخاطرة التي تقحم الفرد في النشاطات الإبداعية.

### خلاصة الفصل الأول:

إن قدرات الفرد ومهاراته ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان إنجاز الأعمال بالمستوى المطلوب، وإنما يتم ذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.





استنادا إلى ما تناولناه في الجانب النظري، وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي وتدعيم لمعلوماته واستكمالاً للإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى شركة إسمنت تبسة.

وبناء على ما ذكر أعلاه، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية؛**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة؛**

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها وتساؤلاتها يتطلب الإستعانة بطرق وأدوات بحثية وإحصائية، وفي هذا الإطار نستعرض في هذا المبحث طرق وأدوات الدراسة بدءاً بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة ومجتمع وإجراءات الدراسة، إضافة إلى عرض مكونات الإستبانة والأساليب والأدوات الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات التي أفرزتها الإستبانة؛ وقد تم تقسيم المبحث منهجياً كما يلي:

▪ **المطلب الأول: طريقة الدراسة؛**

▪ **المطلب الثاني: أدوات الدراسة؛**

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

سنعرض فيما يلي طريقة الدراسة، من خلال تقديم الشركة محل الدراسة، وكذا مجتمع ومتغيرات الدراسة ومختلف الإجراءات المتبعة لتنفيذها.

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (شركة إسمنت - تبسة (SCT))

شركة إسمنت تبسة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قيمته 2.700.000.000 دج متمثل في 27.000 سهم ذو قيمة اسمية 100.000 دج للسهم مملوكة من طرف المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، تم إنشاؤها في 28 نوفمبر 1993 من طرف شركة أجنبية FLS و دخلت حيز الإنتاج في 12 جانفي 1995.

شركة إسمنت تبسة مكونة من:

➤ **المديرية العامة :** مقرها نهج بلقاسمي يوسف ع ب 83 ر ب 12000 تبسة- الجزائر؛

➤ **مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة- :** وحدة مصنع الإسمنت المتواجدة ببلدية الماء

الأبيض تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 500.000 طن سنوياً من المادة نصف المصنعة (الكلنكر)؛

➤ **الوحدة التجارية تبسة:** المتواجدة بالمنطقة الصناعية لولاية تبسة بطاقة توضيب للإسمنت

السائب تقدر بـ 100.000 طن سنوياً وتسويق بـ 200.000 طن سنوياً من الإسمنت

بمختلف أنواعه و 200.000 م<sup>3</sup> من الخرسانة الجاهزة للإستعمال؛

❖ وتتكون الوحدة التجارية من ستة نقاط بيع بكل من:

- تبسة (إسمنت , خرسانة جاهزة)؛

- الماء الأبيض؛

- العينات؛

- أم البواقي (مسكينة)؛

- الوادي (الكوينين)؛

- خنشلة (عين الطويلة , بلقيطان)؛

➤ وحدة الحصى جبل الغرفة نسيغة - خنشلة-: المتواجدة بجبل الغرفة بلدية نسيغة -خنشلة-

تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 480. 000 طن سنويا من مختلف أنواع الحصى خلال مسارها

الذي يفوق الأربعة والعشرون سنة إكتسبت الشركة خبرة عالية في إنتاج:

- الإسمنت البورتلاندي بمختلف أنواعه؛

- الرمل؛

- الحصى؛

- الخرسانة الجاهزة بمختلف أنواعها؛

وكذلك بيع و توزيع هذه المنتجات عن طريق قنوات التوزيع التابعة للشركة.

توفر الشركة مجموعة واسعة من المنتجات ذات جودة عالية طبقا للمقاييس الجزائرية والدولية.

وتغطي شركة إسمنت تبسة أكثر من خمس ولايات في بيع وتوزيع الإسمنت بكل أنواعه:

- تبسة؛

- أم البواقي؛

- خنشلة؛

- الوادي؛

- سوق أهراس؛

شركة إسمنت -تبسة- تولى مكانة خاصة للتسيير المتكامل (الجودة, البيئة, الأمن والصحة) وفقا للمعايير

الدولية ISO إذ خصصت غلاف مالي معتبر في هذا المجال وانتهجت سياسة محكمة من أجل تحقيق:

➤ التحكم في تسيير النفايات.

➤ الإستغلال العقلاني للموارد الطبيعية.

➤ التكفل بالجوانب الملوثة للبيئة الناجمة عن جميع نشاطات الشركة.

➤ الحد من الأخطار النهائية وحوادث العمل.

➤ الحد من مكامن الخلل ( عدم المطابقة) لتطوير نظام الإدارة المتكامل ( جودة - أمن - بيئة )

➤ مطابقة معايير العلامة التجارية « تاج » على جميع منتجات الشركة.

➤ تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال.

➤ تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج وتسويق الحصى.

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات:

**1- منهج الدراسة:** يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

**2- أدوات جمع البيانات:** هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الأولية والثانوية وتتمثل في الآتي:

أ- البيانات الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع الاستبيان، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والمنشورات التي تتعلق بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري لإثراء الدراسة بشكل علمي.

### ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين (إطارات مسيرة؛ إطارات سامية) بشركة الإسمنت -تبسة-، البالغ عددهم 38 موظف<sup>1</sup>. حيث شكلت عينة الدراسة كل مجتمع الدراسة، وكانت الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة %	العدد	الاستبيان
100	38	الموزع
73.68	28	المسترجع
10.71	03	المستبعد
89.28	25	الصالحة للتحليل

<sup>1</sup>: بناء على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للشركة انظر الملحق رقم (01).

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبيان الموزع 38 استبانة، وبعد عملية التوزيع استرجعنا 28 استبانة رغم تذكيرنا وإلحاحنا المتكرر على استرجاع كامل الاستبانات وبعد الإطلاع تم استبعاد 03 منها لعدم اكتمال البيانات ووضوحا من جهة أخرى، وعليه تم تحليل ودراسة 25 استبانة من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة للدراسات الإحصائية عموما.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي استخدمناها في الجانب التطبيقي من الدراسة وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها.

#### أولاً: أداة جمع البيانات الميدانية

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان، وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- إعداد استبيان يتضمن 15 سؤال من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف وتحكيمة من طرف 03 أساتذة.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

#### ثانياً: محتوى الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

أ- الجزء الأول: واشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

ب- الجزء الثاني: تناول محور الاستبيان الذي يهدف على التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية

وتطوير الإبداع الإداري في المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى 03 محاور:

- ✓ المحور الأول: يدور حول القيادة الإدارية، ويتكون من 05 عبارات.
- ✓ المحور الثاني: يدور حول تنمية وتطوير الإبداع الإداري، ويتكون من 05 عبارات.
- ✓ المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة اسمنت تبسة، ويتكون من 05 عبارات.

ثالثًا: الوسائل الإحصائية المستعملة

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان ثم استخدام الوسائل الإحصائية الوصفة والمتمثلة في:

1- التكرارات: وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان.

2- النسبة المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبيان.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

3- الانحراف المعياري: يستخدم لبيان تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، ويرمز له بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس درجة الاتساق بين فقرات الاستبيان، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

**A**: يمثل ألفا كرونباخ.

**N**: يمثل عدد الأسئلة.

**Vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**Vi**: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

6- معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة العلاقة بينهما.

7- معامل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، و يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها.

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

8- اختبار T لاختبار فرضية الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

9- تحليل انحدار Anova : لاختبار مدى وجود فروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

### رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

قمنا بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الاستبيان، ولذلك قمنا بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ على متغيرات أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.650

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة لكل فقرات الاستبيان، وذلك لأن قيمة معامل ألف كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0.650 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مقبولة، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان. لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكارت Likert)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

ولتحديد درجة الموافقة من أجل القيام بالتحليل، حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبناء عليه حددت المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

بالتعويض نجد:

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 إلى غاية 2.33
- الدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2.34 إلى غاية 3.66
- الدرجة المرتفعة تأخذ من القيمة 3.67 فأكثر.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة في الشركة محل الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

- 1- توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:



## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

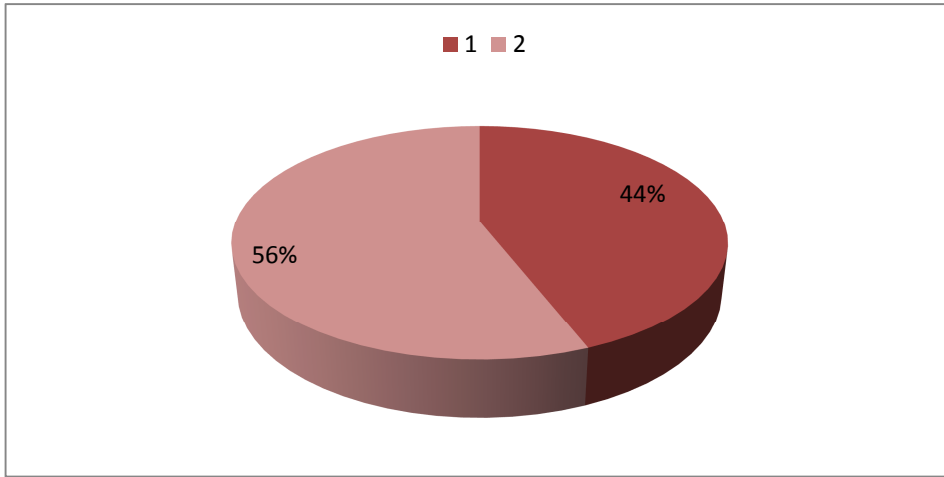
جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
44%	11	ذكر
56%	14	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور تمثل 44%، في حين بلغت نسبة الإناث 56 % أي سيطرة الفئة الأنثوية على الفئة الذكورية. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

### 2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

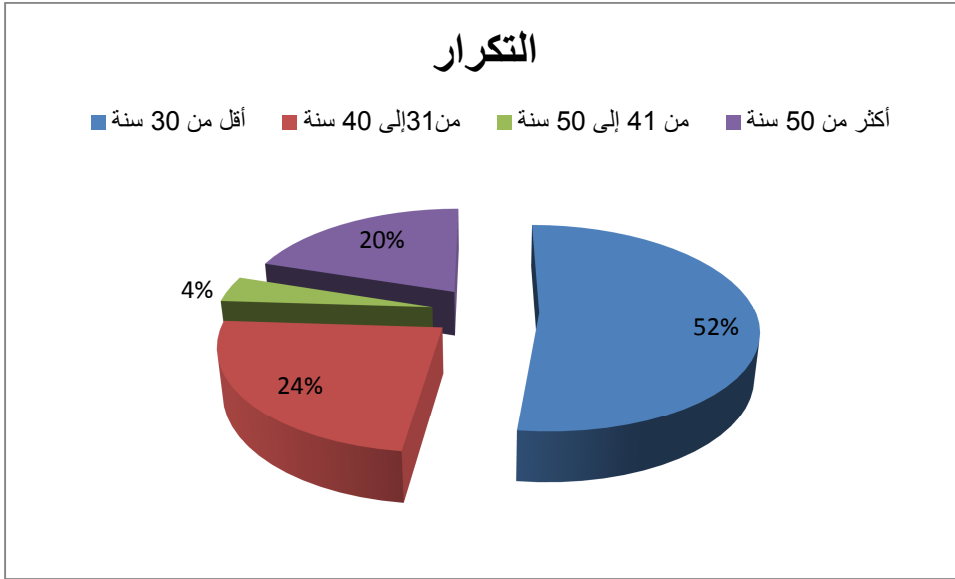
النسبة المئوية	التكرار	العمر
52%	13	أقل من 30 سنة
24%	06	من 31 إلى 40 سنة
4%	01	من 41 إلى 50 سنة
20%	05	أكثر من 50 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير العمر لأفراد العينة، تمثل نسبة 52% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، ونسبة 24% تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 41 سنة، ونسبة 20% من أفراد العينة من فئة أكثر من 50 سنة، وأخيرا نسبة 4% تمثل الفئة العمرية الممتدة من 41 إلى 50 سنة.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

### 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4%	01	ثانوي
32%	08	ليسانس
60%	15	ماستر
4%	1	مستويات أخرى
100%	25	المجموع

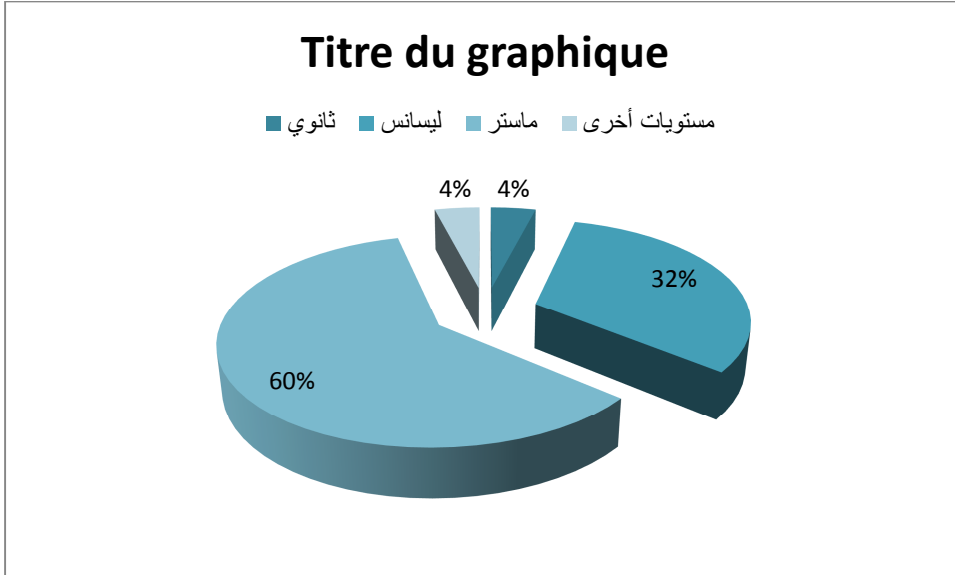
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كانت الحائزين على شهادات الماستر بنسبة 60%، في حين بلغ عدد أفراد العينة ذوي شهادة الليسانس نسبة 32%، أما الأفراد

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

الذين يحملون المؤهل الثانوي بلغت نسبتهم 4%، في حين بلغت نسبة المستويات الأخرى (شهادة التقني سامي) 4%. أي أن فئة الماستر أكثر نسبة في العينة المستهدفة. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

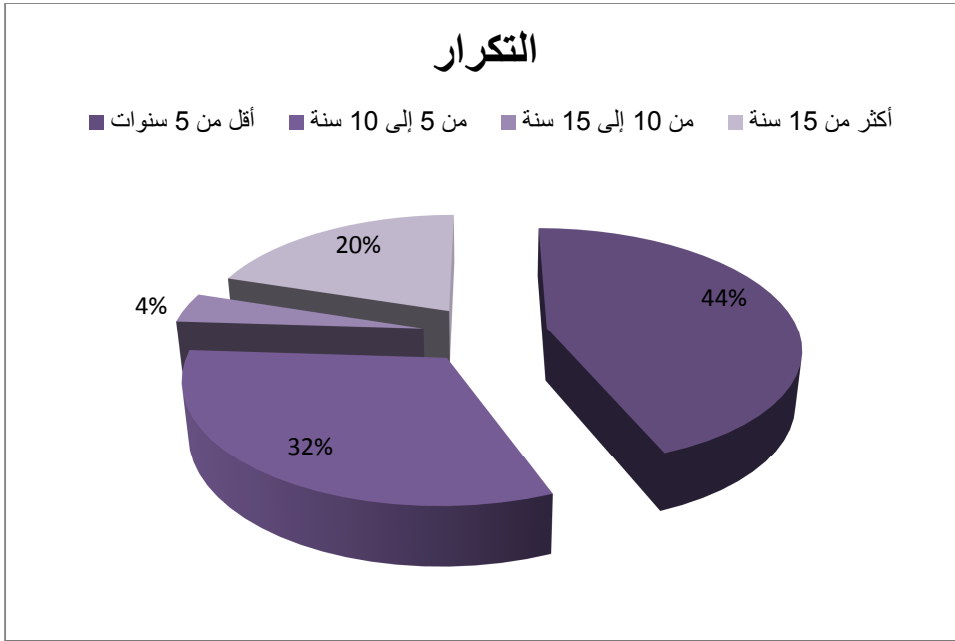
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	44%
من 5 إلى 10 سنة	08	32%
من 10 إلى 15 سنة	01	4%
أكثر من 15 سنة	05	20%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 44% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة وتمثل أعلى نسبة، وأن نسبة 32% من أفراد العينة لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، أما نسبة 20% من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، أما نسبة 4% من أفراد العينة لديهم من 10 إلى 15 سنة وهي أقل نسبة للخبرة، ومنه نستنتج أن فئة أقل من 5 سنوات هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج Spss

#### المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض المحاور الأساسية لهذا المطلب والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية Spss.

#### أولاً: عرض وتحليل محور القيادة الإدارية بشركة إسمنت تبسة (SCT)

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

### الجدول رقم (08): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	يضع القائد خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل انفرادي	2.64	1.319	4	محايد	متوسط
02	يحتكر القائد جميع السلطات ولا يشاركها	2.24	0.969	5	غير موافق	متوسط
03	يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإكراه	4.12	0.439	2	موافق	مرتفع
04	يسمح القائد للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار	4.12	0.525	1	موافق	مرتفع
05	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	4	0.912	3	موافق	مرتفع
إجمالي درجة المحور		3.424	0.833	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة **3.424** وانحراف معياري قدره **0.833**، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 05 عبارات وهي كما يلي:

#### ✓ تحليل نتائج العبارات الخاصة بالقيادة الإدارية:

- **العبرة 01:** "يضع القائد خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل انفرادي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 2.64، وانحراف معياري قيمته 1.319، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يضع خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها بشكل مفرد في شركة الإسمنت - تبسة.
- **العبرة 02:** "يحتكر القائد جميع السلطات ولا يشاركها"، وبلغ المتوسط الحسابي 2.24، بانحراف معياري قدره 0.969، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن القائد يحتكر جميع السلطات لنفسه ولا يشاركها.
- **العبرة 03:** "يعتمد القائد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإكراه"، وبلغ المتوسط الحسابي 4.12، بانحراف معياري قدره 0.439، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن القائد يعتمد على الإقناع لمرؤوسيه وليس الإكراه.
- **العبرة 04:** "يسمح القائد للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار"، وبلغ المتوسط الحسابي 4.12، بانحراف معياري قدره 0.525، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن القائد يسمح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

▪ العبارة 05: " يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4، وانحراف معياري قيمته 0.912، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن القائد يسمح بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات.

ثانيا: عرض وتحليل محور تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

الجدول رقم (09): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو تنمية وتطوير الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
06	تسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	4	0.645	3	موافق	مرتفع
07	تعتمد إدارة الشركة على أصحاب الخبرة والإبداع لشغل المناصب الهامة	4.32	0.802	1	موافق بشدة	مرتفع
08	بيئة العمل في الشركة مشجعة على الإبداع	4.20	0.500	2	موافق بشدة	مرتفع
09	يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة	3.72	0.890	4	موافق	مرتفع
10	تقوم الشركة بمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا	3.36	1.075	5	محايد	متوسط
	إجمالي درجة المحور	3.92	0.782	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 3.92 وانحراف معياري قدره 0.782، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 05 عبارات وهي كما يلي:

✓ تحليل نتائج العبارات الخاصة بالإبداع الإداري:

▪ العبارة 06: " تسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4، وانحراف معياري قيمته 0.645، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.

▪ العبارة 07: " تعتمد إدارة الشركة على أصحاب الخبرة والإبداع لشغل المناصب الهامة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32، وانحراف معياري قيمته 0.802، وهذا يعني وجود درجة

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن إدارة شركة الاسمنت بتبسة تعتمد على أصحاب الخبرة والإبداع لشغل المناصب الهامة.

■ **العبارة 08:** "بيئة العمل في الشركة مشجعة على الإبداع"، وبلغ المتوسط الحسابي 4.20، بانحراف معياري قدره 0.500، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن بيئة العمل في الشركة مشجعة على الإبداع.

■ **العبارة 09:** "يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.72، وانحراف معياري قيمته 0.890، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الشركة تعتمد على الخبرات والمهارات الموجودة بها من أجل تطوير منتجاتها.

■ **العبارة 10:** "تقوم الشركة بمكافئة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.36، وانحراف معياري قيمته 1.075، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يوجد هناك من التجديد والتغيير للعاملين عند إنجازهم للأعمال.

ثالثا: عرض وتحليل محور دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة

الجدول رقم (10): دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
11	هناك نقص دائم في الموارد بالمؤسسة عند تنفيذ الأفكار الإبداعية	2.48	0.962	5	غير موافق	متوسط
12	يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل دعم طرح أفكار جديدة	3.28	1.100	4	محايد	متوسط
13	يتم وصول آراء واقتراحات الموظفين بسرعة إلى الإدارة العليا	3.88	0.781	2	موافق	مرتفع
14	ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد	3.72	0.737	3	موافق	مرتفع
15	يسمح نظام الاتصال المعتمد بتعبير الموظف على أفكاره الإبداعية	4.12	0.781	1	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.49	0.872	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 3.49 وانحراف معياري قدره 0.872، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموماً تمثل 05 عبارات وهي كما يلي:

✓ تحليل نتائج العبارات الخاصة بدور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة

■ العبارة 11: " هناك نقص دائم في الموارد بالمؤسسة عند تنفيذ الأفكار الإبداعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.48، وانحراف معياري قيمته 0.962، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن معظم الأفراد يرون أنه هناك نقص دائم في الموارد بالمؤسسة عند تنفيذ الأفكار الإبداعية.

■ العبارة 12: " يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل دعم طرح أفكار جديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.28، وانحراف معياري قيمته 1.100، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن معظم الأفراد يرون أنه يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل دعم أفكار الجديدة.

■ العبارة 13: " يتم وصول آراء واقتراحات الموظفين بسرعة إلى الإدارة العليا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88، وانحراف معياري قيمته 0.781، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يتفقون أن آراء واقتراحات الموظفين يتم وصولها بسرعة إلى الإدارة العليا.

■ العبارة 14: " ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.72، وانحراف معياري قيمته 0.737، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يتفقون على أن القائد ينجز مهامه بأسلوب متجدد.

■ العبارة 15: " يسمح نظام الاتصال المعتمد بتعبير الموظف على أفكاره الإبداعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12، وانحراف معياري قيمته 0.781، وهذا يعني وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه يتفق أغلبية الأفراد على أن النظام المعتمد بالشركة يسمح للموظف بالتعبير على أفكاره الإبداعية.



## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

➤ مصفوفة الارتباط لبيرسون بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط لبيرسون

القيادة الإدارية		تنمية وتطوير الإبداع الإداري
0.028	معامل الارتباط	
0.05	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.028، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري على مستوى شركة الإسمنت - تبسة -، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية السائدة في شركة الإسمنت تساهم في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بنسبة ضعيفة.

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الإستبانة، وتتمثل في القيادة الإدارية ودورها في تنمية وتطوير الإبداع الإداري، حيث لدينا متغيرين هما:

• القيادة الإدارية: يمثل المتغير المستقل X.

• تنمية وتطوير الإبداع الإداري: يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج، وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (12): الانحدار الخطي البسيط

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,745	1,306	2,868	,009
	الإدارية القيادة	,051	,380	,028	,135

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية :

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

ونموذج الانحدار البسيط لدور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري قدر بالمعادلة التالية:

$$Y=3.745+0.051X$$

حيث:

X: القيادة الإدارية

Y: تنمية وتطوير الإبداع الإداري

نلاحظ من الجدول (12) السابق أن معاملات تدفقات القيادة الإدارية ( $\beta$ ) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث إذا تغيرت القيادة الإدارية بوحدة واحدة، فإن الإبداع الإداري يتغير ب0.051.

عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

1- اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة

لمعلمات النموذج المقدر ( $\alpha$  و  $\beta$ ) وذلك باستخدام إحصائية t.

✓ تقدير المعلمة  $\alpha$ : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة t المحسوبة  $t=2.868$  بمعنوية ( $\text{sig}=0.009$ ) أقل من المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة ( $\alpha$ ) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

✓ تقدير المعلمة  $\beta$ : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة ( $\beta$ ) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة t المحسوبة  $t=0.135$  بمعنوية ( $\text{sig}=0.894$ ) أقل من المعنوية ( $0.05$ ) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة ( $\beta$ ) المقدر غير معنوية.

2- اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل اختبار فيشر F، يستخدم هذا الاختبار لاختبار

المعنوية الكلية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

الجدول رقم (13): تحليل تباين الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,007	1	,007	,018	,894 <sup>b</sup>
	de Student	8,313	23	,361		
	Total	8,320	24			

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية :  
b. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول (13) أعلاه فإن قيمة F والتي تقدر ب 0.018 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 23)، وبما أن (sig=0.894) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنها لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري، ومنه النموذج الكلي المقدر غير معنوي.

3- اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد ( $R^2$ ): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي أن نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,028 <sup>a</sup>	,001	-,043	,60121

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية  
b. Variable dépendante : تنمية وتطوير الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

من الجدول (14) يتضح أن قيمة ( $R=0.028$ ) بعيدة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين: القيادة الإدارية، تنمية وتطوير الإبداع الإداري، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.001، مما يعني أن 0.1% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الإداري) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (القيادة الإدارية). وهذا كافي بأنه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والتابع.

## الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة (SCT)

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي وارتباط خطي وليس هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (0.1%)، مما يجب قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة (SCT).

### ➤ استخلاص نتائج الاستبيان

بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ النظام القيادي السائد في شركة إسمنت تبسة تفسح المجال للعمال باتخاذ القرار وكذا السماح لهم بإيجاد حلول للمشاكل، بالإضافة إلى أن القائد لا يعتمد على أسلوب الإيجار مع مرؤوسيه بل يتبع أسلوب الإقناع.
- ✓ تفسح المؤسسة محل الدراسة بالسماح للموظفين بطرح أفكارهم الإبداعية والتفكير بطريقة حديثة والبحث عن الأساليب الجديدة.
- ✓ رغم أن شركة إسمنت تبسة تشجع على الإبداع وتهياً بيئة عمل مناسبة إلا أن هناك غياب لنظام الحوافز مادياً ومعنوياً.
- ✓ هناك ارتباط ضعيف بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة عند مستوى دلالة 0.05 .

### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما سبق في هذا الفصل وبعد التعريف بعموميات حول شركة إسمنت تبسة، والإطار المنهجي المتبع في كيفية إنجاز أداة الدراسة (الاستبانة)، التي شملت ثلاثة محاور: القيادة الإدارية، تنمية وتطوير الإبداع الإداري وأخيرا دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري، والتي تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وبعد المعالجة والتحليل تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي ضعيف بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري.

## الخاتمة العامة

تعتمد المؤسسات في تحقيق نجاحها بشكل أفضل على استخدام أساليب قيادية حديثة فعالة، من جهة أخرى يعتبر الإبداع أحد الوسائل الأساسية للمؤسسات الناجحة باعتباره جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح. ومن خلال هذا البحث تمت محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

**ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية عموماً؟  
وشركة إسمنت تبسة على وجه الخصوص؟**

وتمت معالجتها من خلال فصلين، حيث بعد التعرض في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري، توصلنا إلى أن القيادة الإدارية تتضمن مفاهيم أساسية تعتبر كأساليب للقيادة الإدارية، أما بالنسبة للإبداع الإداري فهو عملية تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية من خلال مواجهتها للصعوبات بطرق مبدعة وأساليب متجددة.

ومن خلال الفصل الثاني الذي تضمن الدراسة الميدانية بين متغيري الدراسة، تم التوصل إلى وجود ارتباط ضعيف بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري على مستوى شركة إسمنت تبسة (SCT).

### I. نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين بغية تحقيق أهداف مشتركة؛
- ✓ تسيطر القيادة الإدارية على المشكلات وتعمل على حلها وحسم الخلافات، والتحكم في الجوانب السلبية؛
- ✓ يتمتع القائد بمجموعة من المهارات والقدرات المختلفة التي يكتسبها نتيجة التعلم والممارسة؛
- ✓ الإبداع الإداري هو القدرة على التفكير وفق مناهج وطرائق جديدة بهدف ابتكار حلول ملائمة؛
- ✓ يساعد الإبداع الإداري المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تقديم بدائل وحلول مبتكرة؛
- ✓ أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود ارتباط معنوي ضعيف ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتنمية وتطوير الإبداع الإداري.

### II. اختبار فرضيات البحث:

من خلال البحث تم اختيار الفرضيات التي تم اعتمادها في بدايته، تتمثل في:

## الخاتمة العامة

- ✓ **الفرضية الرئيسية** والتي مفادها: تساهم القيادة الإدارية في تطوير وتنمية الإبداع الإداري بشركة الإسمنت -تبسة-
- حيث تم تأكيد صحة الفرضية، ذلك أن القيادة الإدارية تساهم في تطوير وتنمية الإبداع الإداري بشركة إسمنت تبسة لكن بنسبة ضئيلة؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى** والتي مفادها: يمارس مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأسلوب القيادة الإدارية من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرار، وكذا مساهمتهم في حل المشكلات؛
- حيث تم تأكيد صحة الفرضية، وذلك أن مسؤولي شركة إسمنت تبسة يمارسون أسلوب قيادة إدارية من خلال إشراك عمال في إتخاذ القرار وكذا مساهمتهم في حل المشكلات؛
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية** والتي مفادها: يتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة إبداع إداري، ويتجلى ذلك في رغبة العمال على التطوير والتغيير والتجديد لإنجاز الأعمال؛
- حيث تم نفي الفرضية، بأن شركة إسمنت تبسة لا يتوفر لديها إبداع إداري رغم رغبة موظفيها بالتجديد والتطوير والتغيير في إنجازهم للأعمال.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة** والتي مفادها: توجد علاقة طردية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة؛
- حيث أثبتت الدراسة صحة الفرضية بأنه توجد علاقة طردية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري في شركة إسمنت تبسة، حيث إذا زادت القيادة الإدارية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري ب0.051 .

### III. توصيات ومقترحات:

- من خلال هذا البحث يمكن صياغة جملة من التوصيات والمقترحات تتمثل في:
- تلعب القيادة الإدارية دورا بالغ الأهمية في التأثير سلوك الأفراد العاملين وتوجهاتهم، لذا يجب على كافة المنظمات الاهتمام به ورفع وعي الإدارات العليا بأهميته،
  - الإبداع الإداري ضروري لجميع المؤسسات لأنه يمس كافة الجوانب بها، لذا على المؤسسات العمل به؛
  - ضرورة إتباع أساليب قيادية مشجعة على الإبداع بهدف ضمان المؤسسة البقاء والاستمرارية؛
  - وجوب تقديم الحوافز المعنوية والمادية للعاملين بشركة إسمنت من قبل الشركة؛
  - يجب على شركة إسمنت تبسة الاهتمام أكثر بالإبداع الإداري، حيث غياب المنافسين لا يعني الإكتفاء بعدم إنجاز الأعمال بأساليب متجددة وطرق أكثر تطورا؛

## قائمة المراجع

### I. الكتب:

- 1- أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والإبتكارات، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 3- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 5- ظاهر كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 6- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 7- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 8- محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### II. الرسائل الجامعية:

- 1- أحلام رمضان، مروة مشري، أثر الإبداع والإبتكار على جودة المنتجات، تخصص: إدارة أعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2018.
- 2- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، تخصص إدارة موارد بشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة -فلسطين-، 2009.



## قائمة المراجع

- 3- حنان بوعكة، صفاء زايدي، دور الإبداع في تحقيق الريادة في منظمات الأعمال الحديثة 'دراسة حالة شركة ستارلايت-تبسة-، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، 2017.
- 4- رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015/2014.
- 5- رميسة شافعي، صفاء زمالي، أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة-، 2018.
- 6- ريموش عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة-، دفعة جوان 2016.
- 7- شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- 8- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.

### III. المجلات:

- 1- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى-العراق-)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011.

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
39	معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لشركة إسمنت تبسة	01
62	الاستبيان	02
65	قائمة الأساتذة المحكمين	03
66	نتائج ألفا كرونباخ	04
67	الاتساق بين العبارات	05
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	06

معلومات مقدمة من طرف شركة إسمنت تبسة (SCT) من قسم الموارد البشرية:

مجمع الدراسة	عمال وموظفي شركة إسمنت تبسة البالغ عددهم 310 عامل وموظف
عينة الدراسة	25 فردا من مجتمع الدراسة
مستويات العينة	الإدارة العليا
الرتبة	الإطارات، الإطارات السامية

## Fréquences

### Statistiques

	يحتكر	القائد يعتمد	القائد يسمح	القائد يسمح بالاجتهاد	المؤسسة تفسح	إدارة تعتمد على الشركة	تطوير يتم منتجات الشركة	الشركة تقوم	نقص هناك	تقديم يتم	وصول يتم	القائد ينجز	المعتمد الاتصال نظام يسمح		
	القائد يضع	القائد يعتمد	القائد يسمح	بالاجتهاد	المؤسسة تفسح	أصحاب الخبرة	بالاعتماد على الخبرات	مكافئة السلوك	في دائم الموارد	تقديم يتم	وصول يتم	القائد ينجز	المعتمد الاتصال نظام يسمح		
	العمل خطة	الإقناع على	المؤسسين	الشخصي	لعمالها المجال	الخبرة	الشركة تقوم	الإبداع	الموارد	تقديم يتم	وصول يتم	القائد ينجز	المعتمد الاتصال نظام يسمح		
	وكيفية	السلطات	لمرؤوسيه	المشاركة	في للعاملين	أفكار بطرح	المهارات	وتحفيزه	تنفيذ عند	دعم أجل	الموظفين	الموكلة المهام	المعتمد الاتصال نظام يسمح		
	بشكل تنفيذها	ولا	وليس	اتخاذ في	حل	لتطوير إبداعية	الموجودة	ماديا	الأفكار	أفكار طرح	إلى بسرعة	بأسلوب إليه	أفكاره على الموظف بتعبير		
	انفرادي	يشاركها	الإجبار	القرار	المشكلات	العمل	الإبداع على	ومعنويا	الإبداعية	جديدة	العليا الإدارة	متجدد	الإبداعية		
Valide	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Moyenne	2,6400	2,2400	4,1200	4,1200	4,0000	4,0000	4,3200	4,2000	3,7200	3,3600	2,4800	3,2800	3,8800	3,7200	4,1200
Ecart type	1,31909	,96954	,43970	,52599	,91287	,64550	,80208	,50000	,89069	1,07548	,96264	1,10000	,78102	,73711	,78102

### Table de fréquences

#### يضع القائد خطة العمل وكيفية تنفيذها بشكل انفرادي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	5	20,0	20,0
	موافق غير	9	36,0	56,0
	محايد	4	16,0	72,0
	موافق	4	16,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	100,0
Total		25	100,0	

يحتكر القائد جميع السلطات ولا يشاركها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	5	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	12	48,0	48,0	68,0
	محايد	6	24,0	24,0	92,0
	موافق	1	4,0	4,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يعتمد القائد على الإقناع لمروسيه وليس الإيجار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	20	80,0	80,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يسمح القائد للمروسين المشاركة في اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	18	72,0	72,0	80,0
	بشدة موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	1	4,0	4,0	16,0
	موافق	14	56,0	56,0	72,0
	بشدة موافق	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تفسح المؤسسة المجال لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	15	60,0	60,0	80,0
	بشدة موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تعتمد إدارة الشركة على أصحاب الخبرة والإبداع لشغل المناصب الهامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	2	8,0	8,0	12,0
	موافق	10	40,0	40,0	52,0
	بشدة موافق	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

بيئة العمل في الشركة مشجعة على الإبداع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	18	72,0	72,0	76,0
	بشدة موافق	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0
	موافق	13	52,0	52,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تقوم الشركة بمكافئة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	موافق غير	5	20,0	20,0	24,0
	محايد	6	24,0	24,0	48,0
	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	بشدة موافق	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

هناك نقص دائم في الموارد بالمؤسسة عند تنفيذ الأفكار الإبداعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	14	56,0	56,0	64,0
	محايد	5	20,0	20,0	84,0
	موافق	3	12,0	12,0	96,0
	بشدة موافق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل دعم طرح أفكار جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	6	24,0	24,0	48,0
	موافق	11	44,0	44,0	92,0
	بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يتم وصول آراء واقتراحات الموظفين بسرعة إلى الإدارة العليا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	3	12,0	12,0	20,0
	موافق	16	64,0	64,0	84,0
	بشدة موافق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	5	20,0	20,0	28,0
	موافق	16	64,0	64,0	92,0
	بشدة موافق	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يسمح نظام الاتصال المعتمد بتعبير الموظف على أفكاره الإبداعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	24,0	24,0	24,0
	موافق	10	40,0	40,0	64,0
	بشدة موافق	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



## Corrélations

		الإدارية القيادة	الإبداع وتطوير تنمية الإداري
الإدارية القيادة	Corrélacion de Pearson	1	,028
	Sig. (bilatérale)		,894
	N	25	25
الإداري الإبداع وتطوير تنمية	Corrélacion de Pearson	,028	1
	Sig. (bilatérale)	,894	
	N	25	25

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإداري الإبداع وتطوير تنمية	3,9200	,58878	25
الإدارية القيادة	3,4240	,32311	25

## Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	الإدارية القيادة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,028 <sup>a</sup>	,001	-,043	,60121

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة

b. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,007	1	,007	,018	,894 <sup>b</sup>
	de Student	8,313	23	,361		
	Total	8,320	24			

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارية القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,745	1,306		2,868	,009
	الإدارية القيادة	,051	,380	,028	,135	,894

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,8983	3,9596	3,9200	,01651	25
de Student	-,92899	1,10166	,00000	,58855	25
Valeur prévue standard	-1,312	2,402	,000	1,000	25
Résidu standard	-1,545	1,832	,000	,979	25

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع وتطوير تنمية

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارية القيادة	,173	25	,052	,910	25	,030
الإداري الإبداع وتطوير تنمية	,139	25	,200*	,935	25	,114

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## Test T

### Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1	الإداري الإبداع وتطوير تنمية	3,9200	25	,58878	,11776
	الإدارية القيادة	3,4240	25	,32311	,06462

### Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	القيادة & الإداري الإبداع وتطوير تنمية الإدارية	25	,028	,894

### Test des échantillons appariés

		Différences appariées			Intervalle de confiance de la différence à 95 %		t	ddl	Sig. (bilatéral)
		Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Inférieur	Supérieur			
Paire 1	القيادة - الإداري الإبداع وتطوير تنمية الإدارية	,49600	,66363	,13273	,22207	,76993	3,737	24	,001

## المخلص:

أصبح نجاح المؤسسات الحديثة في ضمان بقائها وتحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قيادتها الإدارية الواعية المدركة لأهمية الإبداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال الذي أصبح مطلباً ضرورياً لمواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الإبداع من قبل العاملين متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الإدارية من خلال خلق بيئة ملائمة والإيمان والثقة في قدرات وإمكانات مواردها البشرية، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

كما تم تسجيل دور وأهمية القيادة الإدارية على مستوى شركة إسمنت تبسة، على عكس الإبداع الإداري الذي سجل اهتمام ضعيف من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد، الإبداع الإداري، إبداع العاملين، شركة إسمنت تبسة (SCT) .

## Abstract:

The success of modern institutions in ensuring their survival and growth is dependent on the efficiency and effectiveness of their conscious managerial leadership, which is the essence of the process of development and effective change, which has become a necessary requirement to keep abreast of the changes and developments posed by current and future challenges. Which is provided by the administrative leadership through the creation of an environment conducive to faith and confidence in the capabilities and potential of their human resources, and the promotion and activation of their creativity.

The role and importance of the administrative leadership at the level of the Tebessa Cement Company was also recorded, in contrast to the managerial innovation that was registered by the institution under study.

Keywords: Administrative Leadership, Leader, Administrative Creativity, Employee creativity, and Tebessa Cement Company.