



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة

مذكرة متممة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

د/ ميروح عبد الوهاب

• العمري عبد الرحمان

• قريرم عماد

السنة الجامعية 2025/2024

## فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	شكر وتقدير	
	الإهداء ( عبد الرحمان )	
	الإهداء ( عماد )	
	مقدمة	
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
	تمهيد	
	الإشكالية	
	فرضيات الدراسة	

	التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة	
	أسباب اختيار الموضوع	
	أهداف الدراسة	
	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	
	خلاصة الفصل	
	الفصل الثاني: الأنماط القيادية	
	مفهوم القيادة .	
	المفاهيم المرتبطة بالقيادة .	
	مفهوم القيادة الإدارية.	
	أهمية القيادة الإدارية.	
	مهارات القائد.	
	النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.	
	أنماط القيادة الإدارية.	
	العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.	
	خلاصة الفصل	

	الفصل الثالث : الإبداع الإداري	
	تمهيد	
	1. تعريف الإبداع الإداري.	
	2. المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري.	
	3. خصائص الإبداع الإداري.	
	4. أهمية الإبداع الإداري.	
	5. مكونات الإبداع الإداري.	
	6. أبعاد الإبداع الإداري.	
	7. مستويات الإبداع الإداري.	
	8. مراحل الإبداع الإداري.	
	9. أنواع الإبداع الإداري.	
	معوقات الإبداع الإداري	
	الفصل الثالث : الإبداع الإداري	
	تمهيد	
	تعريف الإبداع الإداري.	

	المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري.	
	خصائص الإبداع الإداري.	
	أهمية الإبداع الإداري.	
	مكونات الإبداع الإداري.	
	أبعاد الإبداع الإداري.	
	مستويات الإبداع الإداري.	
	مراحل الإبداع الإداري.	
	أنواع الإبداع الإداري.	
	معوقات الإبداع الإداري	
	خلاصة الفصل	
	الجانب الميداني	
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
	تمهيد	
	الدراسة الاستطلاعية	
	إجراءاتها	

	نتائجها	
	الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة	
	المنهج المستخدم	
	مجتمع الدراسة وعينته	
	أساليب جمع البيانات	
	أساليب معالجة البيانات	
	خلاصة الفصل	
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
	تمهيد	
	عرض نتائج الدراسة	
	اختبار الفرضيات الارتباطية	
	اختبار الفرضيات الصفرية	
	التحليل العام ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	
	خلاصة النتائج	
	خاتمة	

	التوصيات والاقتراحات	
	ملخص الدراسة	
	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

### قائمة الأشكال


### قائمة الجداول:

--	--	--


## شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

نبدأ أولاً بحمد الله عزّوجلّ حمدا كبيرا مباركا لا نحصي ثناء عليه، ونصلي ونسلم على الحبيب المصطفى صاحب الشريعة والمنهاج عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

يقضي منا واجب العرفان بالجميل، وقد فرغنا من انجاز هذا البحث بفضل الله وحمده، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل شكرنا وعظيم امتناننا والذي مد لنا يد العون وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل "ميروح عبد الوهاب" المشرف على هذا البحث ما زادنا ذلك شرفا وتقديرا، والذي اصبح علينا من وافر علمه واخلاصه وسديد توجيهاته الثيرة رغم ما ينوء به من أعباء المسؤولية، فجراه الله عنا كل الجزاء.

كما نتقدم بالشكرا الجزيل إلى عائلتنا الكريمة التي كانت عنوانا للصبر الجميل وكانوا خير عون لنا.

كما يسرنا أن نقدم أمانينا وشكرنا لأعضاء اللجنة الموقرة على تفضلهما وقبولهما ممتحنين ومقومين لهذا البحث، ليثريا بعلمهما هذه المناقشة لهما منا جزيل الشكر والتقدير.

والشكر موصول إلى كل من ساعدنا على إنجازنا هذا البحث وقدم لنا المساعدة من قريب أو من بعيد.

## الإهداء :

الحمد لله الذي بنعمه وفضله تتم الصالحات ،الحمد لله الذي وفقني لطلب العلم والشكر لله سبحانه الذي منحني التيسير والتوفيق في إتمام هذه الرحلة العلمية والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .

ما أصعب أن أجمع أحبابي في سطور وما أكثرها صعوبة أن أذكر واحد وأهمل واحد وأن أنسى التعب وقد تغفل ذاكرتي لكن لن أنسى فضلها ما حبيت .

إلى التي أدين لها بكل النجاح إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمنيت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا ..... أُمِّي الغالية حفِظها اللهُ ورعاها

إلى ركني العظيم في الحياة إلى من كلله اللهُ بالهيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل فخر **والدي الحبيب**

ملخص الدراسة:

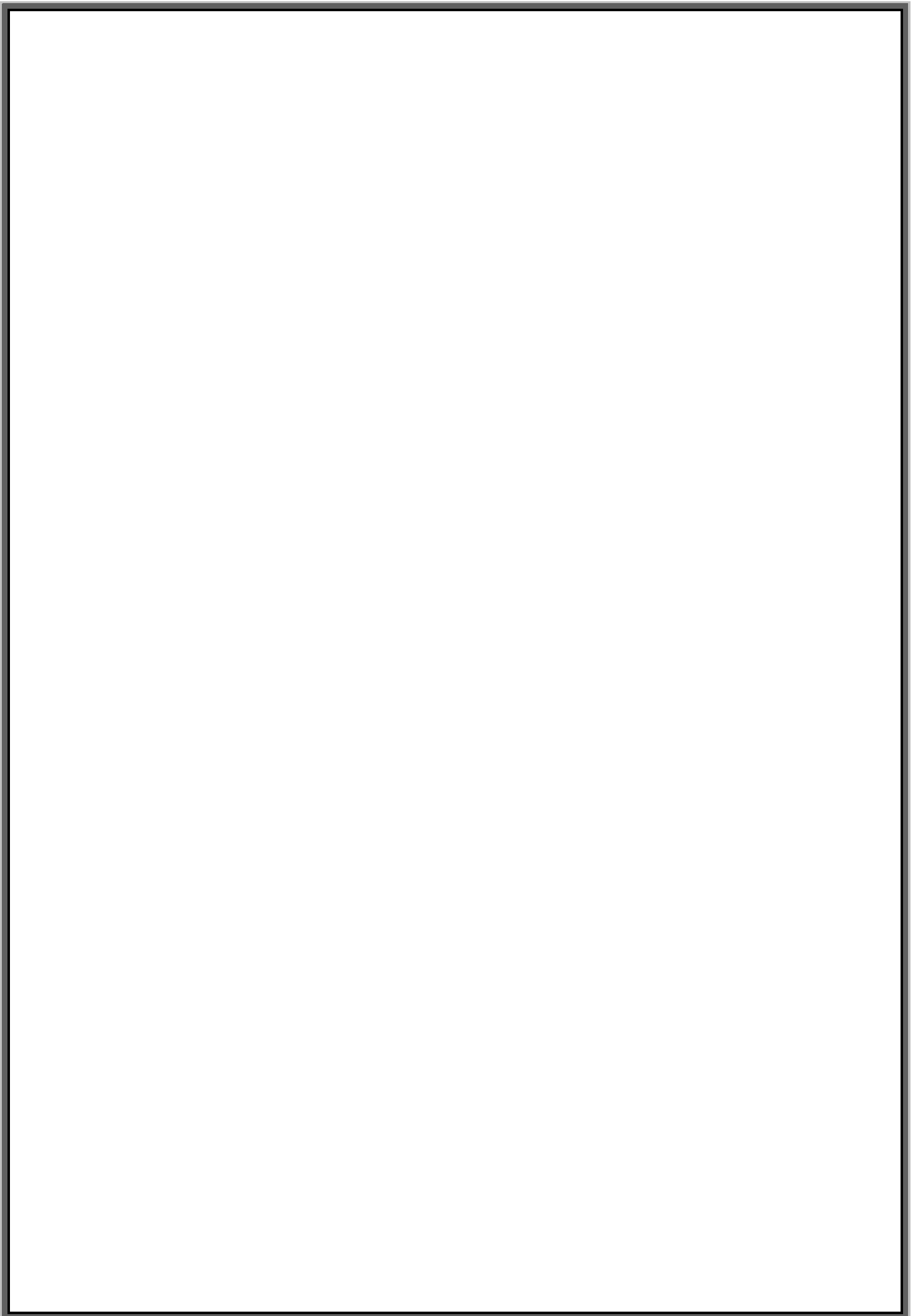
ملخص الدراسة:

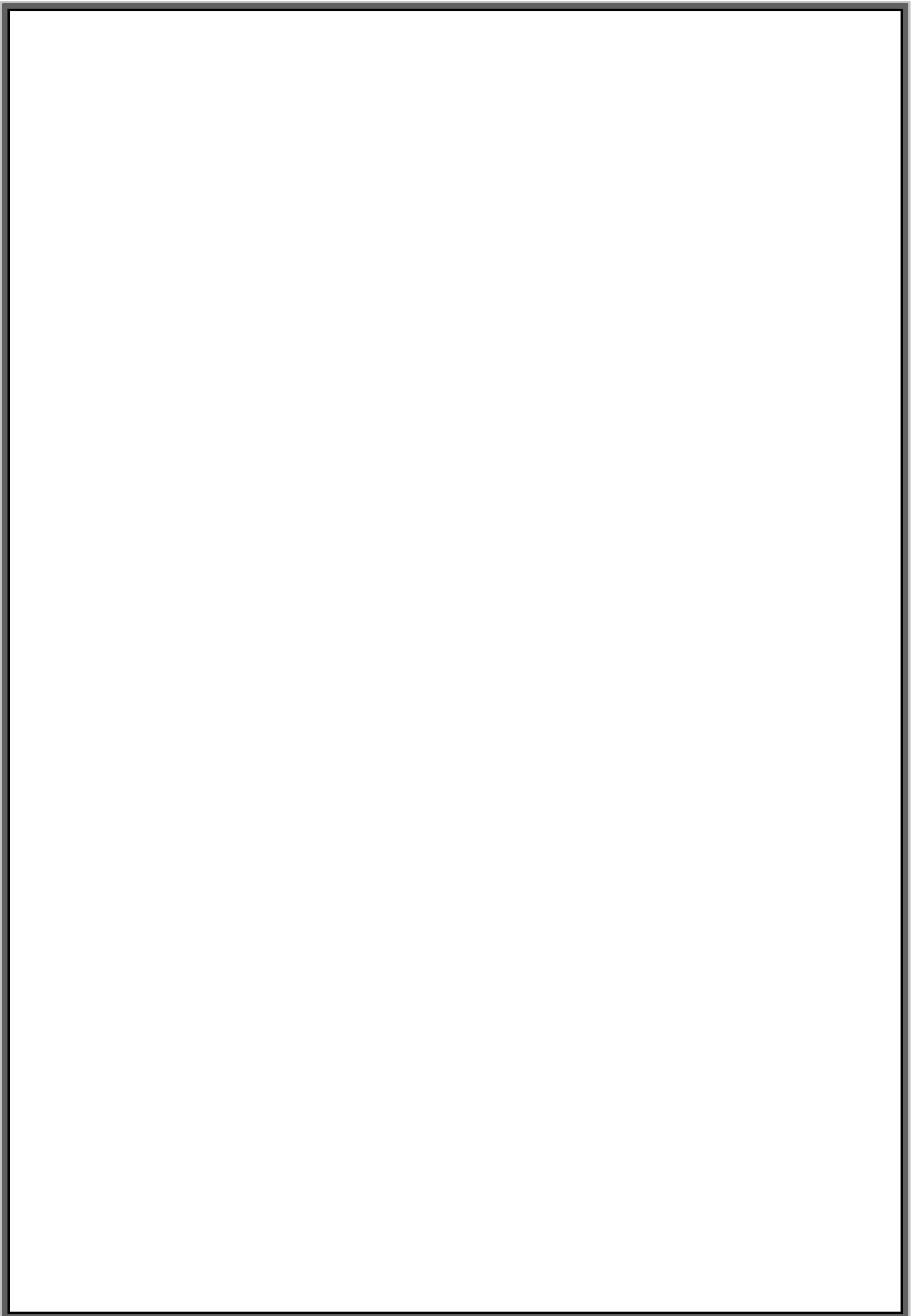
هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري لدى ..... مؤسسة سوناطراك سكيكدة، ولتحقيق هذا قمنا باستعراض الأطر النظرية للأنماط القيادة والإبداع الإداري وبعدها تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم مراعاة طبيعة الموضوع وتم اتباع المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة معتمدين على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات مكونة من 38 بند موزعين على العاد موضوع الدراسة 18 منها يقيس المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة و 20 بند يقيس المتغير التابع الإبداع الإداري، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة بالمؤسسة قدر ب 31 عامل وتم معاينتهم بالمسح الشامل وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها اتبعنا مختلف الأساليب الإحصائية من خلال (spss) لنتحصل على النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى ..... بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الفوضوي والإبداع الإداري لدى .... بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

• أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى .....بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

مما يؤكد التحقق من الفرضية العامة للدراسة أي لا توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.





## مقدمة

### مقدمة:

تشهد الفترة الحالية العديد من التطورات المتسارعة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات هذه التغيرات تضع المنظمات أمام تحديات وصعوبات في كيفية التكيف معها ومواكبتها، لذا أصبح من الضروري أن تبتكر المنظمات طرقا حديثة وإبداعية للتعامل

مع هذه المستجدات، ويعتبر الإبداع الإداري عنصر أساسيا للتجاوب مع هذه التغيرات كما يُعد أحد مؤشرات فاعلية المنظمة في أدائها، و هناك العديد من العوامل داخل المنظمة التي تؤثر على مستوى إبداع العاملين، لكن الدراسات تشير إلى أهمية القيادة الإدارية الواعية في خلق بيئة ملائمة تعزز الإبداع وتوصله حيث يلعب النمط القيادي السائد والفلسفة الإدارية دورا كبيرا في ذلك.

إذ أن النظرة الإيجابية من الإدارة نحو الأفراد أي العاملين وإدراكهم لأهمية أدوارهم، وتوفير فرص للنمو والطموح، بالإضافة إلى بناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير هي جميعها عوامل تحفز الرغبة لدى الموظفين لمزيد من البذل والعطاء والإبداع.

وتعتبر مؤسسة سوناطراك من الإدارات الأساسية الأكثر حيوية، حيث تلعب دورا محوريا في تعزيز التنمية الاقتصادية، وتمتلك إدارة سوناطراك طاقات بشرية وإمكانات تحتاج إلى استثمار فعال لضمان تحقيق أقصى استفادة، وقد يعتمد نجاح هذا الاستثمار على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الملائم الذي يحدث تأثير إيجابيا على العاملين.

يجب أن يكون هذا النمط كافيا لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين وفتح المجال أمامهم للمبادرة والابتكار، فضلا عن توفير الفرص لاستكشاف التطورات الجديدة في مجال العمل وتحديد الأنظمة وفقا للمتغيرات المحيطة.

لذلك تركز دراستنا في تحليل العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع الإداري.



الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة

• التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة من أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي ومن أجل تحقيق هذا الغرض سيتم في هذا الفصل تحديد الإطار المفاهيمي لدراستنا الموسومة بأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسة سوناطراك سكيكدة وذلك من خلال إبراز أهم الأساليب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها، كذلك معرفة وتحديد مجموعة من المفاهيم الإجرائية المتعلقة بموضوع دراستنا بالإضافة إلى التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع بمختلف جوانبه وساهمت في بناء فكرة عامة ومنهجية علمية اقتدينا بها في دراستنا الحالية.

### 1- إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات في شتى المجالات والكثير من التطورات المستمرة نتيجة الثورة العرفية، وثورة المعلومات، مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وبالتالي مواجهة هذه التحديات يتطلب منها قدرة كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار جديدة تسمح لها بالاستمرار والتطور والازدهار والنمو، الأمر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير أفكار جديدة تسمح لها بالاستمرار والنمو، وفي هذا الإطار تعتبر القيادة عنصر هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها وهب من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وخلق التفاعل من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد على حد سواء، حيث تساهم علاقات العمل بين القائد والمرؤوس في ترشيد سلوك الأفراد ( المرؤوسين) وحشد طاقتهم وتسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بناء على التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة.

ومما لا شك فيه أن للقيادة أنماط متعددة وإن الاهتمام بهذه الأنماط ظهر بعد التأكد من أن الإخفاق الذي قد يحدث في المنظمات رغم توفر الموارد راجع إلى افتقارها لنمط قيادي ذو كفاءة عالية، والذي بدوره يعتبر مصدر للتمييز والإبداع في المنظمة وعليه فإن التحدي الأكبر للمنظمة هو مدى قدرة قادتها على

تبنى النمط القيادي المناسب للتأثير في المرؤوسين، فبختلاف الأنماط القيادية تتفاوت الإدعاءات والنتائج المترتبة عنها، فالنمط القيادي الديمقراطي قد ينتج جمعة أكثر تعاوناً وإيجابية، بينما النمط القيادي التسلسلي قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة كما قد نجد نمطاً قيادياً مغايراً لسابقية أين يكون فيه القائد مجرد مستشار يترك حدية اختيار أسلوب العمل للمرؤوسين مما يؤدي إلى انتشار الفوضى في مكان العمل، كما قد نجد نمطاً قيادياً موقفي بحيث لا يظهر القائد على مسرح الأحداث إلا في ظروف طارئة تتطلب تدخله.

ومن ثم فإن نجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر في المرؤوسين، ذلك أنه من أهم المتغيرات المؤثرة على نجاح وإبداع المرؤوسين داخل المنظمة، فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو مرؤوسيه وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإتاحة الفرصة للنمو والطموح وبناء علاقات ودية بينهم كلها عوامل محفزة على المزيد من البذل والعطاء والإبداع من قبل المرؤوسين.

وبذلك فإن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل من ظاهرة متأصلة ومتجددة، وعليه فإن القائد المبدع هو الذي يكون حاضناً للإبداع في إدارته، فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم ويبنى ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمنظمة، كما يجب توفر البيئة المناسبة لدفعهم نحو ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير في العمل وفي حل المشكلات فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري أنجح مصادر الاستثمار، لأنه يعتبر أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمات، ذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظراً لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف مختلفة. وعليه فإن العنصر البشري أصبح يشكل متغيراً هاماً وبارزاً في وصول المنظمات إلى مستوى تنافسي عالي، وهو بهذا يمثل نواة العملية الإبداعية سواء كان قائداً أو منقاداً باعتباره هو الذي يحدث الفارق بين المنظمات

من خلال مخزونة الفكري ومهاراته الإبداعية، ويتم هذا من خلال تهيئة بيئة مناسبة في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. وهذا ما يدل على أن الإبداع أصبح هو الركيزة الأساسية ومصدر بقاء المنظمة من خلال إحداث تحسينات في شتى جوانب المنظمة، فالأنماط القيادة تلعب دورا هاما في تطوير وتنمية القدرة على تحفيز الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم في خلق أفكار جديدة لوضعية أفضل وجعل الإبداع مبدأ جوهرى بالمنظمة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة لجاهل يعقوب (2018) حيث توصل إلى وجود علاقة بين القيادة بصفة عامة والإبداع الإداري وأن القيادة هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري، في حين توصلت دراسة لعمورة رميلة إلى أن العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والديمقراطي وبين الإبداع الإداري علاقة ارتباط معنوية في حين علاقة نمط القيادة الأوتوقراطي بالإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية، في حين أكدت دراسة بوسكرة أحمد وبن رجم إدريس (2014) على وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري وعلاقة سالبة أيضا بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري.

ولهذا نجد للكثير من الدول تهتم بإيجاد الأرضية الملائمة لإدارة مختلف الكفاءات، على عكس الدول المتخلفة مثل الجزائر فإنها لا تهتم بالقيادة الإدارية من حيث تدريب وتكون قادة أكفاء، أو من حيث تدريب المرؤوسين وتحفيزهم وإعطائهم الفرصة لتفجير طاقتهم أو حتى من حيث الاهتمام بأرائهم واقتراحاتهم وعدم أخذها بعين الاعتبار وإن كانت ذات أهمية لتحقيق الإبداع داخل المنظمة الجزائرية. وتعتبر مؤسسة سوناطراك واحدة من المؤسسات الهامة لما لها من دور في المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، كونها تتمتع بطاقات بشرية تعاني من مشكلة استغلالها وتسعى للاستثمارها بشكل صحيح للاستفادة منها، وهذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على المرؤوسين والذي من خلاله يستطيع تفجير الطاقات الكامنة لديهم وإتاحة فرص الإبداع

والابتكار أمامهم وبهذا جاءت دراستنا هذه لمعرفة نوع العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري،  
ومما سبق تقديمه تتجلى إشكالية البحث على النحو التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة  
الإدارية والإبداع الإداري لدى موظفي مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك سكيكدة؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط السائد لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس، السن، الأقدمية في العمل)؟

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

- الفرضيات الجزئية:

- مستوى الإبداع لدى مجتمع الدراسة مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الفوضوي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة
- توجد علاقة ارتباطية بين عكسية النمط الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة تعزى لمتغير السن .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

### 3- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

- ✓ القيادة الإدارية: وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس متغير القيادة الإدارية، ونقصد بها في دراستنا على أنها عملية التأثير التي يقوم بها المسؤول على الموظفين في المؤسسة لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ النمط القيادي الديمقراطي: وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس النمط القيادي الديمقراطي، ونقصد به في دراستنا هو النمط الذي يميز بمدى

مشاركة المسؤول المباشر وتواصله مع الموظفين أثناء اتخاذ القرارات، مع تشجيعهم على تبادل الآراء والأفكار.

✓ **النمط القيادي الدكتاتوري:** وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس النمط القيادي الدكتاتوري، هو النمط الذي يميز المسؤول المباشر بالسيطرة المطلقة، حيث يتخذ القرارات بشكل فردي دون إشراك الموظفين أو أخذ آرائهم بعين الاعتبار ويقتصر دور الموظف على تنفيذ أوامر المسؤول دون مناقشة.

✓ **النمط القيادي الفوضوي:** وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس النمط القيادي الفوضوي، هو النمط الذي يمنح المسؤول المباشر الموظفين حرية كاملة في أداء مهامهم دون تدخل، مما يؤدي إلى غموض الأهداف والإجراءات وظهور الفوضى وعدم التنسيق في العمليات والتواصل.

✓ **الإبداع الإداري:** وهو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على العبارات التي تقيس متغير الإبداع الإداري، و يعني قدرة موظفي سوناطراك سكيكدة على استعمال أساليب جديدة في انجاز المهام الموكلة إليهم في ظل استخدام العناصر التالية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

#### 4- أسباب إختيار الموضوع وأهميته:

##### 1.3. أسباب إختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري موضوع جيد.
- رغبة ذاتية وميل شخصي منا لمعالجة ودراسة الموضوع.
- ملائمة موضوع الدراسة مع طبيعة ومجال التخصص ألا وهو علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- وفرة الكتب والمراجع في هذا الموضوع.

### 2.3. أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- من أهم الموضوعات في مجال البحث العلمي وبالتحديد السلوك التنظيمي.
- تكشف عن واقع وأهمية ممارسة كل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- كون كل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري يساهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة وفعالية المؤسسات.
- فهم العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وبناء بيئة عمل مثمرة ومحفزة.

### 5- أهداف الدراسة:

- التعرف بمفهوم القيادة الإدارية والإبداع الإداري من خلال الإطار النظري للدراسة المستوحى من التراث النظري الخاص بهذا الموضوع.
- التعرف على النمط القيادي السائد في مؤسسة سوناطراك سكيكدة
- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ( الديمقراطية، الديكتاتوري، الفوضوي) والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة.
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و الإبداع الإداري.
- ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بسوناطراك سكيكدة.

## 6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحوث العلمية والنفسية وقد يوجد مثل هذا النوع من الدراسات في الجرائد، المجلات، البحوث، أو في الكتب أو المذكرات، أو الرسائل أو الأطروحات الجامعية شرط أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج. ومن خلال بحثنا وجدنا دراسات في نفس موضوع بحثنا منها أربع دراسات (04)، سيتم تناول هذه الدراسات السابقة كما يلي:

**الدراسة الأولى:** دراسة بوسكرة أحمد، بن رجم إدريس (2014)، بعنوان بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات (مسيلة، برج بوعرييج، سطيف) والبالغ عددهم 88 إطار طبقت عينة مسحية للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة حول الدراسة، وقد اشتملت أداة الدراسة على قسمين قسم يتضمن عبارات تقيس رؤية إطارات مديرية الشباب والرياضة للنمط القيادي السائد، وقسم يضم العبارات أو البنود التي تقيس القدرات الإبداعية لدى عينة الدراسة وكل قسم يضم مجموعة محاور وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة (معاملات الارتباط بيرسون، معامل الفاكرونباخ، التكرار، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

### الدراسة الثانية:

دراسة جاهل يعقوب،(2018)، بعنوان علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومعرفة أثر القيادة على مستوى الإبداع الإداري، وماهي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة واقتصر مجتمع الدراسة على جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 39 موظف وموظفة وتم تطبيق الدراسة باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول هذه الدراسة شمل 20 بند مقسم إلى محورين وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج الزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، ومعامل الارتباط. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- تم اثبات الفرضيتين الجزئيتين ومن تم صحة الفرضية العامة.

- وجود علاقة بين القيادة الإدارية بصفة عامة والإبداع الإداري.

- توجد صفات خاصة بالشخص المبدع.

- لأسلوب القيادة التكاملي وأسلوب القيادة المتوازنة علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

### الدراسة الثالثة:

دراسة مزيان سعدية ووزاني سهيلة، (2016)، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، تهدف هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري ومعرفة مدى تطبيق النمط القيادي التحويلي في المؤسسة وتحديد وجهة نظر الموظفين حولها ما إذا كانت توصلهم إلى إبداع إداري ملحوظ. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه الأنسب بالإضافة إلى طريقة الإستقصاء، شمل مجتمع البحث في هذه الدراسة على موظفين وإطارات المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية- وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها 45 مفردة، كما تم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة ويتكون هذا الاستبيان من ثلاث محاور ( المحور الأول: يمثل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، المحور الثاني: يشمل خصائص القيادة التحويلية، المحور الثالث: يمثل مدى توفير القدرات الإبداعية). وتمت معالجة البيانات باستخدام (التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري) ، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج:

- إن سمات القيادة التحويلية متوفرة لدى قيادات المعهد الوطني للتكوين المهني، لكن سمة الاعتبار الفردي ناقصة لديهم.
- توفر القدرات الإبداعية بشكل متفاوت من فرد لآخر.
- وجود علاقة قائمة بين النمط القيادي التحويلي والمردود الإبداعي.

الدراسة الرابعة:

دراسة لعمور رميلة، (د.س)، بعنوان مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع ، تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة الموضوع في الجانب النظري وأسلوب دراسة حالة في الجانب الميداني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع القائدين والعاملين في الإدارات المحلية. وتم اختيار عينة عشوائية في مجتمع الدراسة مكون عددهم من 70 عامل.

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة وقد تكون من جزئين الجزء الأول يتعلق بالخصائص الوظيفية لأفراد العينة ( الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني فيتكون من 54 بند موزعين على أربعة محاور ( نمط القيادة الحر (10)، نمط القيادة الأوتوقراطي (10)، نمط القيادة الديمقراطي (10)، ومحور الإبداع الإداري يشمل 23 عبارة أو بند). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (spss) الإصدار 19 وتتمثل في: ( التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل ألفا كرونباخ ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، أسلوب الانحدار الاختبار الإحصائي (anova). وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- تعارض أنماط القيادة مختلفة من القيادة في الإدارة المحلية بولاية غرداية إلا أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى.
- تعارض عناصر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة
- توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

قمنا باستعراض 04 دراسات تتمحور حول موضوع البحث من جوانب متعددة ولقد تمثلت هذه الدراسات في أطروحات دكتوراه وماجستير ومقالات علمية، حيث تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها ومقاييسها ففيما يخص الدراسات فهي تتناول نفس موضوع بحثنا أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري كمتغيرات أساسية وان أغلبها كانت دراسات علائقية.

أما من حيث العينة فأغلبهم طبقت على الإداريين من العمال وكلهم استخدموا المنهج الوصفي.

كما نجد جميع دراسات سابقة الذكر اعتمدت على نفس الأداة لجمع البيانات ألا وهي الاستبيان. مما

أفادتنا في النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة.

و مما سبق يمكننا القول مهما اختلفت أو تطابقت متغيرات الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية إلا أننا قد

استفدنا من هذه الدراسات في النقاط التالية :

- اثراء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة.
- تحديد المنهج المناسب للدراسة وكذا الأداة المناسبة لجمع البيانات.
- خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية لأنماط القيادة والإبداع الإداري وكذا استفدنا من النتائج التي توصلوا إليها والتي من شأنها أن تدعم دراستنا.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي انطلقنا في طرحه من تحديد إشكالية وصياغة الفرضيات، وصولاً إلى دراسات السابقة والتعقيب عليها بإبراز الهدف منها وأوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا الحالية، هذه الخطوات قد رسمت لنا الخطوط العريضة لتحديد اتجاه دراستنا ومحاولة حل مشكلة بحثنا عن طريق الطر النظرية والدراسات الميدانية للإجابة عنها وتحليل فرضياتها وإيجاد الجواب الشافي والكافي حول وجود أو دعم وجود علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

## الفصل الثاني : الأنماط القيادية

1. مفهوم القيادة .
2. المفاهيم المرتبطة بالقيادة .
3. مفهوم القيادة الإدارية.
4. أهمية القيادة الإدارية.
5. مهارات القائد.
6. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.
7. أنماط القيادة الإدارية.
8. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة الإنسان من العصور القديمة، حيث تشير الكتابات الأدبية المصرية والصينية إلى وجود إنجازات قيادية بارزة، ومع ذلك لم يظهر مصطلح "القيادة" في بيئة الأعمال إلا في أواخر القرن التاسع عشر، إذ بدأ يتبنى بشكل ملحوظ في السياقات العسكرية والسياسية، مما يعكس دراسة القيادة السياسية والعسكرية والإدارية.

يوجه هذا الفصل اهتمامه نحو القيادة الإدارية في المنظمات، حيث تعتبر هذه العملية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات العامة والخاصة، وتعتمد القيادة على توجيه وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف المنشودة وضمان استدامتها وفعاليتها. كما تتطلب رؤية واضحة للمستقبل من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية وتطوير مهارات الضرورية لتحقيق النجاح ولذلك تحظى القيادة الإدارية باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين نظرا لتأثيرها على الجماعات الديناميكية وفاعلية المنظمات وتعزيز التفاعل.

### 1- مفهوم القيادة:

لغة " : القود " في اللغة نقيض " السوق يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد.

اصطلاحا : تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد .(رائد

محمد 2013 ص73 )

- يعرف هنت لاسون (HUNHT LARSON) القيادة بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة."
- و يعرفها نورتهوس (NORTHOUSE) علي أنها عملية توجيهية وتأثيرية علي النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".
- كما عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. (درويش، 2011، ص31-32)
- وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. (درويش، 2011، ص31-32).
- أما جون اتزيوني J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.(زرقوط، 2021، ص13).
- ويرى اردواي تيد Ordway Tead في كتابه فن القيادة 1935 أن القيادة هي " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

- كما عرفها درة عبد الباري : بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو

الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض

الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم، ومحاسبتهم على النتائج.

وتعرف القيادة أيضًا بأنها " : القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها

كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

(درويش، 1980، ص 386 ).

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم

لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد

وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل

الوصول إلى أهداف محددة.

## 2- المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

هناك من يعتقد بأن القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة هم مصطلحات مترادفة، ولكن يوجد عدة

نقاط تجعل كل منهما تختلف عن الأخرى وفيما يلي سنحاول عرض هذه النقاط:

### 2-1 القيادة والإدارة:

- يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة، ويعتبرونها وجهان لعملة واحدة إلا أنهم

مصطلحين مختلفين تماما في الحقيقة فالقائد يمكن أن يكون مدير، ولكن ليس كل قائد مدير. (

عروس و دحمان، 2019، ص 294). ويمكن الاختلاف فيما يلي:

- الاختلاف الأول يتمثل في الرؤية، القيادة هي صاحبة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومن خلالها يتم وضع الخطط الإبداعية لتحقيق الأهداف بالمقابل تعتبر الإدارة مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجيات والخطط.
- الاختلاف الثاني يتمثل في الدور، فالقيادة تركز على توجيه الأفراد والمجموعات والتأثير عليهم من خلال قوة ذاتية دون استخدام القوة والاكراه، أما الإدارة فتركز على مستوى الأداء والتأكد من اتجاهاتها معتمدة على السلطة الرسمية للتأثير على الآخرين.
- الاختلاف الثالث يتمثل بنظرة الموارد البشرية إلى القيادة كونها تجسد قيمهم و أهدافهم فالعلاقة بينهم علاقة تفاعل مستمرة، بينما الأفراد العاملون ينظرون للإدارة نظرة المرؤوسين إلى الرئيس تربطهم علاقات رسمية حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي. ( الدعليج، 2008، ص 86).
- **2-2 القيادة والرئاسة:** إن الرئيس هو ذلك الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في التنظيم الرسمي ويكون مسؤول عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم، أما القائد فهو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته، إنما من خلال قدراته على الإقناع والتأثير واستخدام ذكائه وتحصيله العلمي اتوجيه الجماعة إلى الاستجابة من أجل تحقيق الأهداف المحددة. ( برو، 2019، ص32). ومن خلال هذا يكمن الاختلاف في:
- الرئيس مفروض على العاملين بالمنظمة بقوة القانون، طبقا لقواعد التنظيم الرسمي في القوانين واللوائح، في حين القائد يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى ولو لم يكن مفروضا عليهم كرئيس قانونا.
- الرئيس يستمد سلطته وتأثيره ونفوذه من القواعد القانونية المنظمة لمركزه القانوني فهو صاحب السلطة وفقا لأحكام القانون بغض النظر عن مستواه الوظيفي، على العكس من ذلك القائد يستمد سلطته من قوته الذاتية، أي من السمات والخصائص والمهارات الإدارية التي تميزه في التنسيق

بين أنشطة الأفراد، إزالة التناقضات بينهم وتفهم أعمالهم حتى يمكن للجميع العمل كفريق واحد متعاون.

- الرئيس يختار الهدف طبقاً لمصالحه ولا تحدد الجماعة ذلك، في حين القائد ليس هو من يحدد الهدف وحده بل مع جماعته.
  - تحول الرئيس إلى قائد أمر محتمل، فإذا تمكن من التأثير على مرؤوسيه واقناعهم بتنفيذ أوامره دون إكراه أو باستعمال امتيازاته القانونية يعتبر بذلك قائداً، كما أن القائد إذا ما ضعفت شخصيته في مواجهة أعضاء التنظيم وتكرر لجوؤه إلى ما يخوله له القانون من سلطات لإجبارهم على تنفيذ عملياته و أوامره فإنه يفقد صفته كقائد ليتحول إلى رئيس. (المعاينة، 2000، ص 218).
  - 2-3 القيادة والزعامة: تعرف الزعامة على أنها مجموعة من الصفات الكارزمية التي تكون في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير على تابعيه، وعلى تحقيق أهدافه وذلك من خلال استجابتهم برضا وإقناع بأن الأهداف هي أيضاً أهدافهم الشخصية. (لرقم، 2009، ص 31).
- ومن خلال هذا هناك بعض السمات للقيادة والزعامة منها:

- له سمات وراثية يرثها من الآباء والأجداد، أما القائد فصفاته تتبلور في حياته.
- الزعيم يظهر منذ صغره بسبب وراثته للزعامة بينما القائد فيظهر في مراحل نضجه.
- الزعامة متأصلة في عائلة الزعيم بينما القائد فيظهر لوحده بغض النظر عن عائلته. (الحسن، 2005، ص 246-249).

### 3- مفهوم القيادة الإدارية:

- عرفها " دونيل " بأنها: عملية تأثير، تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائدين والتابعين له، وطبيعة العمل المسند إليهم. ( جاد الرب، 2005، ص 162).

- كما عرفها أيضا " ليكرت" بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ( حريم، 2003، ص 215).

ومنه فإن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ( أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.-

#### 4- أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حيث قال عليه الصلاة والسلام: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم . رواه ابو داوود، قال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف

ولها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، اكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة تكمن أهميتها في انها:

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
2. حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
3. البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
4. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

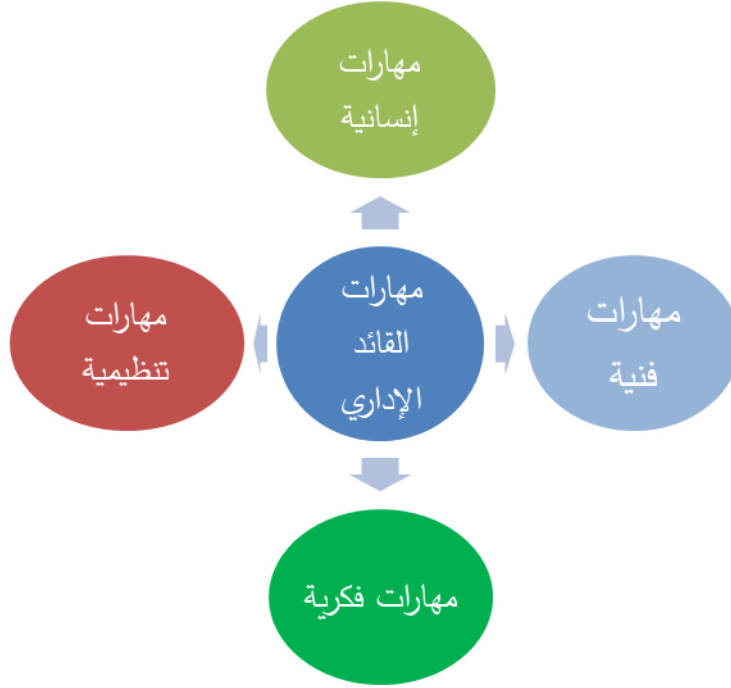
5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
7. هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين القدوة الحسنة. ( هاني محمد، 2015، ص210).

#### 5- مهارات القائد الإداري:

لاشك أن كل قائد يجب أن يكون يتمتع بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة للقيادة ( القائد، الموقف، المرؤوسين) يجب لأن يكتسب أربع مهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، رفع الإنتاجية وفيما يلي سنتطرق إلى هذه المهارات:

- **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيد ومقننا لعمله، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وأن يكون عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، أن يكون كذلك قادر على استعمال المعلومات وتحليلها، وأيضا مدركا للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل. (العديلي، دس، ص130).
- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، وذلك يتطلب من القائد على معرفة أنماط السلوك البشري حتى يتمكن من التعامل مع الأفراد. ( المصري وعامر، 2015، ص61).

- **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، إدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة. ( قهيري، 2019، ص14،13).
- المهارة الفكرية:** وهي أن يكون القائد يتمتع بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وتعني كذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب العصر والظروف. (العلاق، 2010، ص16،15).



شكل رقم ( ) يوضح مهارات القائد الإداري

## 6- نظريات القيادة الإدارية:

## أ\_ نظرية الرجل العظيم:

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة المثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون

طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة. (العامري، 2007 ، ص 432).

كما تؤكد هذه النظرية، أنه في كل مجتمع يبرز بعض الرجال العظام، الذين يمتلكون مواهب خارقة، وقدرات إبداعية وعبقرية هذه المواهب تجعل منهم قادة مبرزين قادرين على إحداث تغييرات في المجتمع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية. وفضلا عن ذلك فإن هؤلاء القادة يبرزون مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها

ولا شك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات المغربية عبر تطورها التاريخي ، وأنها تركت تأثيرا واضحا على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية.

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم ، " قد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة . (أبو الفضل، 1996ص 16 ) .

**ب\_ نظرية السمات :** يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل : إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة، وعدم التردد والحماس والذكاء، والهيمنة، والثقة بالنفس ... إلخ . والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد وال يصنع ، فالفرد إما يملك أو ال يملك هذه الصفات .ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة .وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت

تحديدها، ونظرا لقصور هذا النوع من النظريات في إعطاء التفسير المقنع للعملية القيادية فإن الباحثين

اتجهوا منذ أوائل الأربعينيات إلى الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد

وقد اختلف العلماء في تحديد هذه السمات نظرا لاختلاف مداخل دراساتهم والشخصيات التي تمت

دراستها، ونذكر التقسيم التالي السمات:

السمات المعرفية الذكاء الثقافية، واستشراف المستقبل، القدرة على التصور. (

السمات الاجتماعية ) : وفرة النضوج الاجتماعي الشعور بالآخرين الاحساس بالمسؤولية ازاء الأتباع،

حسن الاتصال، فن التعامل مع الآخرين.

السمات الانفعالية النضج الانفعالي الثقة بالنفس، ضبط النفس الحزم الاستقامة والتوازن المبادأة والكرم

والشجاعة.

السمات الجسمية : سلامة الأعضاء جمال المظهر الذوق العام، الطول والرشاقة

ج \_نظرية المسار - الهدف:

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في زيادة تحفيز الجماعة على الإنجاز وتحقيق

الرضا عن أعمالهم، وتقبلهم لقيادته هذه النظرية ربطت بين السلوك القيادي الملائم في موقف ما بعاملين

هما :التابع أو المرؤوس، حيث ينظر إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع هذا السلوك هو

وسيلة لإشباع حاجته الآنية والمستقبلية ثم العمل أو المهمة، إذا كان غير واضح وغير محدد، عندها

يميل أفراد الجماعة أو التابعون إلى سلوك قيادي يرشدهم ويوجههم إلى تحقيق الهدف.

وترى هذه النظرية انه يوجد أربعة أنماط قيادية وهي :

القيادة التوجيهية تظهر هذه القيادة في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالضبط، والقائد في هذه المواقف يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع اهداف ومعايير قياسية للأداء.

القيادة التذمعية في هذا النمط يكون سلوك القائد موجها نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين ويتميز هذا القائد بأنه منفتح وودي ومتفهم.

**القيادة التشاركية:** يتميز هذا القائد بأنه يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات.

**القيادة الموجهة للإنجاز :** هنا يقوم القائد يصنع وتوضيح الاهداف الكبيرة والطموحة المرؤوسين وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسينه بما ينسجم مع هذه الأهداف مع ابداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

#### 7- أنماط القيادة الإدارية:

##### 1- القيادة الأوتوقراطية الإستبدادية:

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا، ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

النمط الاستبدادي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد بإتخاذ القرارات.

المدير في هذا النمط يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الدكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على إعتبار ذلك يقلل من الصراع الإنساني. (عبروس ص 19).

\*أشكال القيادة الأوتوقراطية : يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي:

القائد الأوتوقراطي المتشدد الذي يتفرد بشؤون التنظيم و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة

-القائد الأوتوقراطية الخير : الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء وقليلًا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم

-القائد الأوتوقراطي: النادر أو اللبق الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات. ( الربيق، 2004، ص 27).

## 2-القيادة الديمقراطية:

تشبع القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الاستبدادية حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمنون بها . ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار

وشل الحركة والتطور و الإبداع كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمروسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقويم النتائج ويشجع آراء و أفكار مروسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مروسيه ويكثف اتصالاته بهم. وهذا النمط يبعث روح التعاون ,ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم . وتستند القيادة الديمقراطية على ثالث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ,ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد. ( الربيق، 2004، ص 27)

#### أولاً : مزايا النمط القيادي الديموقراطي:

- إن المنهج الديموقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مروسيه القادرين على تقديمها.
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديموقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.
- إتاحة الفرصة لتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.
- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم.

- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

### ثانياً: عيوب النمط القيادي الديمقراطي

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه، ويؤدي إلى نشوء الصراعات
- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومملهم، فالقائد الذي يوجب القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على إستراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر شديدة منها الارتباك، فقدان الاتجاه، تضييع الوقت والفرص .
- كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب الاحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتدرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.

### - القيادة الفوضوية أو الحرة:

يطلق عليها أيضاً القيادة التراسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

يعد نمط هذه القيادة معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل الذي يرضيه ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا

يعطي توجيهات أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، وهي إستقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها.

من خصائص هذا النمط من القيادة كالاتي:

1. اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل المرؤوسيه توضيح الآراء والافكار وسبل الإتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.
2. اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة للإنجاز العمل.
3. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على اوسع نطاق، وميله إلى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عاملة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله. (ياغي، 1996، ص133).

#### 8- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية على علاقة تبادل القائد ومرؤوسيه وتكون هذه العلاقة في إطار مناخ وظروف المؤسسة التي تؤثر على القيادة الإدارية سواء بالسلب أو الإيجاب وفيما يلي نذكر البعض من هذه العوامل في النقاط التالية:

- السمات الشخصية للقائد وسلوكه، سواء كانت صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- صفات وشخصيات المرؤوسين سواء كانت صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- أهداف المنظمة سواء كانت أهداف إستراتيجية أو قصيرة المدى. (بهاز وخامر،

2001، ص299-300).

وهناك كذلك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القيادة الإدارية نذكرها فيما يلي:

- نوع المنظمة سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، والأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها، ونوع الحوافز والمهام وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة العمل، بمعنى كل ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الخارجية أو الداخلية. (الشريف، 2004، ص55).

## خلاصة الفصل:

ونستخلص في هذا الفصل أن القيادة الإدارية تعتبر من الركائز الأساسية في المؤسسة، حيث يعتمد القائد على مهاراته الشخصية والفنية للتأثير على سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم. يحفز القائد فريقه لاستخدام طاقاتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها نحو مستقبل أفضل. يتطلب ذلك من القائد تبني نمذ قيادي مناسب يُساهم في تحقيق تأثير إيجابي على سلوك الأفراد، مما يؤثر بشكل فعال على تحقيق الأهداف.

## الفصل الثالث : الإبداع الإداري

### تمهيد

10. تعريف الإبداع الإداري.
11. المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري.
12. خصائص الإبداع الإداري.
13. أهمية الإبداع الإداري.
14. مكونات الإبداع الإداري.
15. أبعاد الإبداع الإداري.
16. مستويات الإبداع الإداري.
17. مراحل الإبداع الإداري.
18. أنواع الإبداع الإداري.
19. معوقات الإبداع الإداري.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في ظل الظروف البيئية سريعة التغيير وتكنولوجيا المعلومات والاختراعات والتجديدات المستمرة فب عالم المنافسة يتحتم على منظمات الأعمال مواكبة هذه التطورات والمستجدات والاستفادة منها للمحافظة على وجودها ومكانتها، وفي هذا المجال يشكل الإبداع الإداري إحدى الأساليب الهامة لمواجهة هذه التحديات وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية، وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع الإداري عاملا ضروريا لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة.

## 1. تعريف الإبداع الإداري:

### 1-1- لغة:

إن أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه، وبدعه

بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه. (السكرانة، 2011، ص16).

وفي القرآن الكريم قوله تعالى: " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ

فَيَكُونُ (117)". سورة البقرة، الآية 117.

وبصفة عامة، عادة ما يرتبط الإبداع بالفن والأدب، رغم ذلك فإنه أيضا جزء أساسي من الإختراع و

الإبتكار الذي يقدم في العديد من المهن مثل التصميم الصناعي، الرسومات، الهندسة المعمارية،

التسويق.

وكتعريف مناسب للإبداع هو : "الإبداع هو عملية كسر الإفتراضات"

يمكنك الخروج بأفكار إبداعية عند البدء بتجاهل الإفتراضات المسبقة المقتنع بها ومحاولة اتباع نهج جديد

حتى لو كان يبدو مستحيلا للآخرين، عبارة شهيرة عن الإبداع تلتقط جوهر العملية بشكل جيد للغاية:

"خلق الكثير من الأفكار ومن ثم التخلص من تلك عديمة الفائدة". (ليبب، 2016، ص6).

• تعريف آخر للإبداع: الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل

الخالق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن

الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص

متميزون. (خيري، 2012، ص39).

## 1-2- اصطلاحا:

يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تناولها علماء الإدارة وقد عرف من عدة

زوايا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف الخاصة به، وفيما يلي نذكر بعض التعاريف:

- هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

وكما يمكننا تعريفه بأنه: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات

المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. (خلوف، 2017، ص14).

-تعرف المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع الإداري على أنه " عملية إنتاج أفكار أو

أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة" (علي، 2011، ص24).

- وعرفه العالم دافت ' daft على أنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة

المنظمة وسوقها وبيئتها العامة'. (حريم، 2004، ص345).

ومما سبق يتضح أن الإبداع الإداري عبارة عن:

- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه الإدارة.
- عملية يتم من خلالها إنتاج أفكار وصياغتها في طرق جديدة بالنسبة لمجالات

المنظمة. (خبير، 2008، ص11).

ومن خلال ما يتم عرضه يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه تبني فكرة جديدة يتم

تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج ووسائل وأساليب العمل لتحقيق الأهداف المرجوة من

الإبداع.

## 2. المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري:

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع فالبعض يرى بأنها مرادفة لبعض منها وآخرون يرون عكس ذلك، ولمحاولة إزالة هذا الغموض نشير إلى هذه المصطلحات فيما يلي:

#### ❖ الإبداع الإداري والابتكار:

إن معظم الباحثين يميزون بين الإبداع الإداري والابتكار من خلال أن الابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (السكرانة، 2011، ص19).

#### ❖ الإبداع الإداري والتحسين:

يرى العديد من العلماء والباحثين بأن الإبداع والتحسين كلمتان مترادفتان فيحين يرى البعض عكس ذلك حيث يعرف التحسين بأنه إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام. (نجم، 2003، ص18).

وقد أشار روبنسن كولتر بأن التحسين يتمثل في إدخال تعديلات على العمليات والمنتجات لجعلها أكثر كفاءة في حين أن الإبداع هو التوصل إلى المنتج جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية أو أن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق إبداعا جزريا.

#### ❖ الإبداع الإداري والتحديث:

يمكن التمييز بين الإبداع والتحديث من خلال التحديث يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المتجمعية، في حين لأن الإبداع يعني التجديد بوصفه

إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد. (السكرانة، 2011، ص19-20).

### ❖ الإبداع الإداري والتغير:

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغير، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما. فالتغيير التنظيمي يقصد به التغيرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض. (حجاج، 2007، ص70).

بمعنى أن الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع وبالتالي فإن الإبداع يتضمن تغييرا حادا أو غير متدرج بالنسبة للوضع الراهن ومن هنا فقد اعتبر أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير. (صديقي، مرزوقي، دس، ص14).

### 3. خصائص الإبداع الإداري:

✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكرا على الأفراد، كما أنه ليس عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل ويمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر، وخاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانات ضخمة، حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق و الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويقترح عدة حلول متكافئة لها.

✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر، حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- ✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- ✓ تستوجب فعالية الإبداع أن يكون مصاحباً أو موجهاً لإشباع احتياجات، وتلبية رغبات معينة.
- ✓ المحصلة النهائية أو الفعالة تتطلع إلى مواقع إلى مواقع الصدارة والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق، فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة. (ديلمي، بلاش، 2022، ص241).

#### 4. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستقرار ومواصلة عملها، إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية. (الناصر، 2018، ص152).
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق الأهداف للنمو من جهة أخرى.
- يساعد الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح لمشكلات بطريقة أصلية. (القاضي، 2015، ص307).

وعليه تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل عمليات الإبداع التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة، كما يساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

### 5. مكونات الإبداع الإداري:

بعض المكونات الرئيسية للإبداع الإداري، منها:

❖ **مهارات التفكير الإبداعي:** إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن

النطاق الروتين والتقليدي في التفكير ( التفكير خارج الصندوق) وتجميع أكبر قدر من

الأفكار المبتكرة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك لتحديد الدقيق للمشكلة

والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات، ومن هذه

المهارات : (الطلاقة، المرونة، الأصالة).

❖ **الخبرة:** هي تعد الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول للحلول المبتكرة، والتي

تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، وعدم توافر

الخبرة تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار والأساليب الجديدة بدلا من تبنيها وتدعيمها.

❖ **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكتثا من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من

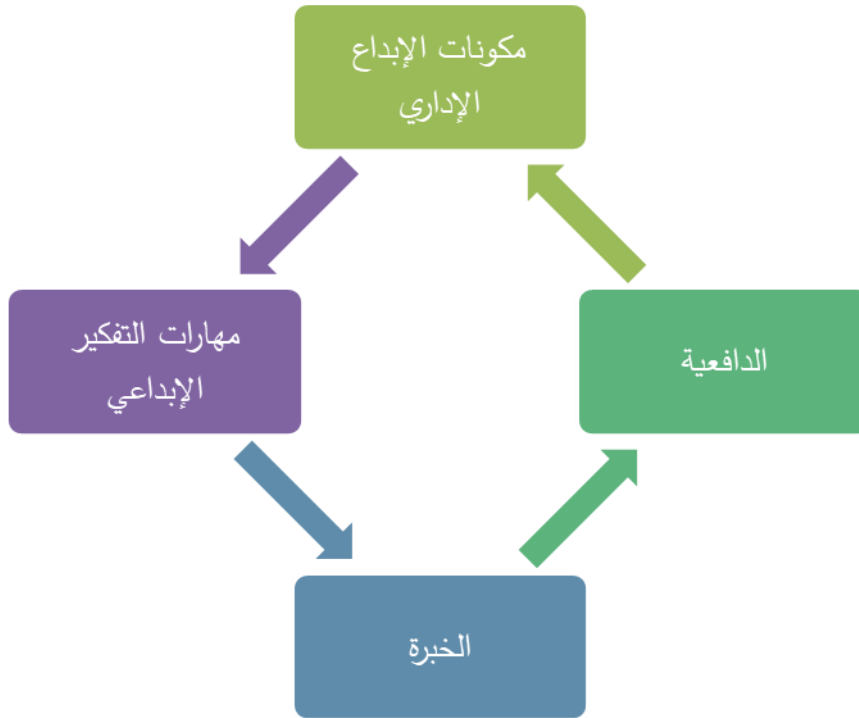
داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول للحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال

الفرص .(جرغون، 2022،ص25)

ونستنتج إن توفرت هذه المكونات مجتمعة تحقق الإبداع الإداري، حيث إن توفر مهارات

التفكير لدى الإداريين يزيد من قدرتهم في التفكير خارج الصندوق، والوصول لأفكار

وحلول إبداعية بالإضافة لتوفر الرغبة والخبرة لديهم حيث الرغبة الدافع الأساسي للوصول للحلول المبتكرة بجانب امتلاك الإداريين الخبرة هذا يمكنهم من تدعيم هذه الأفكار وتبنيها والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.



الشكل رقم (6): يوضح مكونات الإبداع الإداري.

المصدر: من إعداد الطالبين.

6- أبعاد الإبداع الإداري:

يشتمل الإبداع الإداري على الأبعاد التالية:

6-1- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية

معينة، وهنا يؤكد كل من (Amabile(1996) و Grant & Berry (2011) أن

الأصالة أمر بالغ الأهمية من أجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى ابتكار.

6-2- الطلاقة: وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث

فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد

من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء

اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة

للتواصل إلى أداء إبداعي جديد. (بحاسي، 2022، ص541).

6-3- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متعددة ومتنوعة، فالمرونة تشير إلى

درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر عقلية معينة

اتجاه هذا الموقف، إذا ما تطلب تغيير الأفكار والانتقال إلى أفكار أخرى يؤدي إلى

التحكم والسيطرة على الموقف بعيداً عن المألوف أو النمطية والجمود. (

الكليبي، 2011، ص76).

6-4- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في

الموقف المنير.

ويعرفها "جيلفورد" بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو

نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها أو التفكير في إدخال تغييرات على هذه

النظم أو هذه الأشياء، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في

الموقف الواحد لأنه يعي نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات في حين أن

الآخرين من حوله قد يرون هذا الموقف واضحا لا يدعوا إلى التساؤل ولا يثير إشكالا

أو شعورا بفجوة أو ثغرة. (غضبان، 2006، ص29).



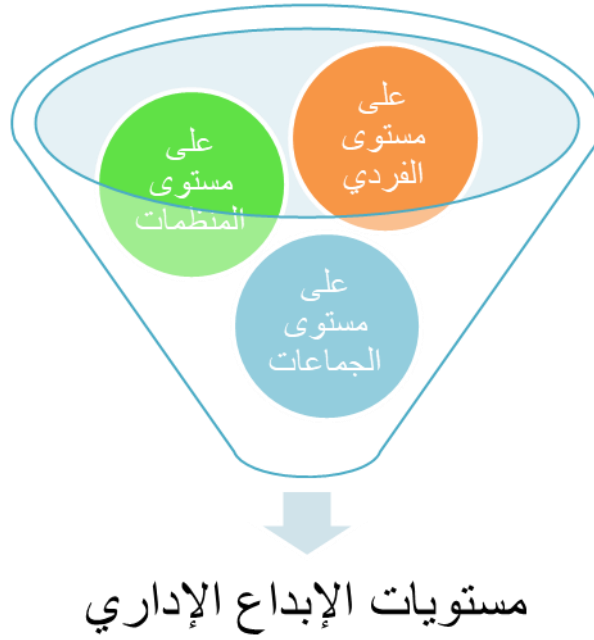
الشكل رقم ( ) : يوضح أبعاد الإبداع الإداري.

المصدر: إعداد الطالبين.

7. مستويات الإبداع الإداري:

يأخذ الإبداع الإداري مستويات عدة تتمثل في:

- 1- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خالقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يدعمها التدريب عليها وينميها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- 2- **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.
- 3- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعلمها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.
- وقد قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:
- 1- **الإبداع التعبيري:** (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- 2- **الإبداع الإنتاجي:** (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- 3- **الإبداع الإختراعي:** (Innovative Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- 4- **الإبداع الابتكاري:** (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- 5- **إبداع الانبثاق:** (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة. (الناطور، 2015، ص80).



الشكل رقم(1): يوضح مستويات الإبداع الإداري

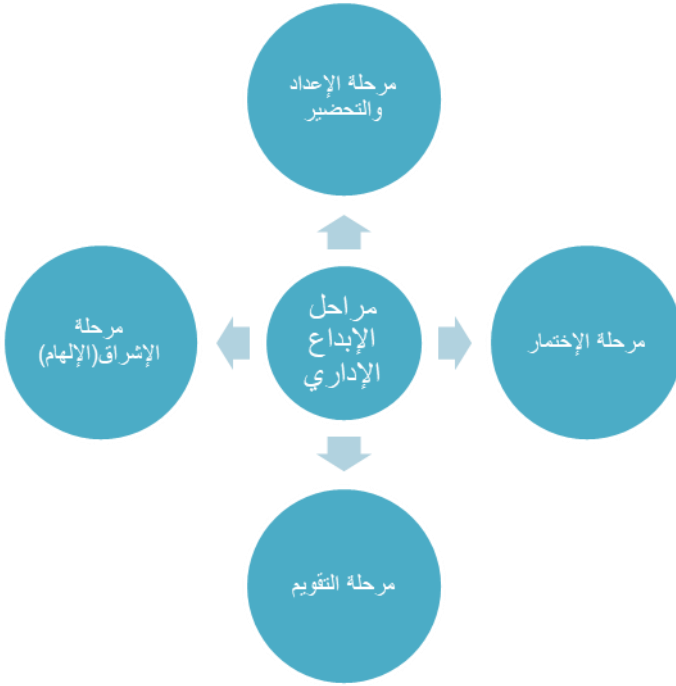
المصدر: إعداد الطالبين.

### 8. مراحل الإبداع الإداري:

إن عملية الإبداع تعبر عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين محيطه إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي حيث تمر العملية بأربع مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جميع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة، إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاماً وخاصاً، فالتحضير العام يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة محل البحث مباشرة.

2. **مرحلة الإختمار:** وهي من أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي يتم فيها التفاعل والتداخل والترابط، وتحدث خلالها محاولات كبيرة لمعرفة حقيقة المشكلة والبحث فيها، أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث. (عموم، 2014، ص97).
3. **مرحلة الإشراف (الإلهام):** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون. (بولنوار، مريجة، 2020، ص48).
4. **مرحلة التقويم:** بعد بلورة الحلول تفحص للتأكد من صدقتها قد تجرى عليها بعض التعديلات، وفي هذه المرحلة اختيار تجريبي للحل الذي تم التوصل إليه إذ يطبق هذا الحل على مواقف مختلفة، وتعتمد هذه المرحلة على جانب كبير من الأهمية لأن الفرد بدونها لا يستطيع تعميم حله الذي يتوصل إليه على مواقف أخرى مماثلة، أي أن هذه المرحلة يتم اختيار الفكرة الجديدة عملياً لتأكد من صحتها ثم إعادة تقييمها. (الحريري، 2010، ص14).



الشكل رقم (١): يوضح مراحل الإبداع الإداري.

المصدر: إعداد الطالبين.

### 9. أنواع الإبداع الإداري:

**إبداع فني:** يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في

التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، ونشاطات المؤسسة الأساسية

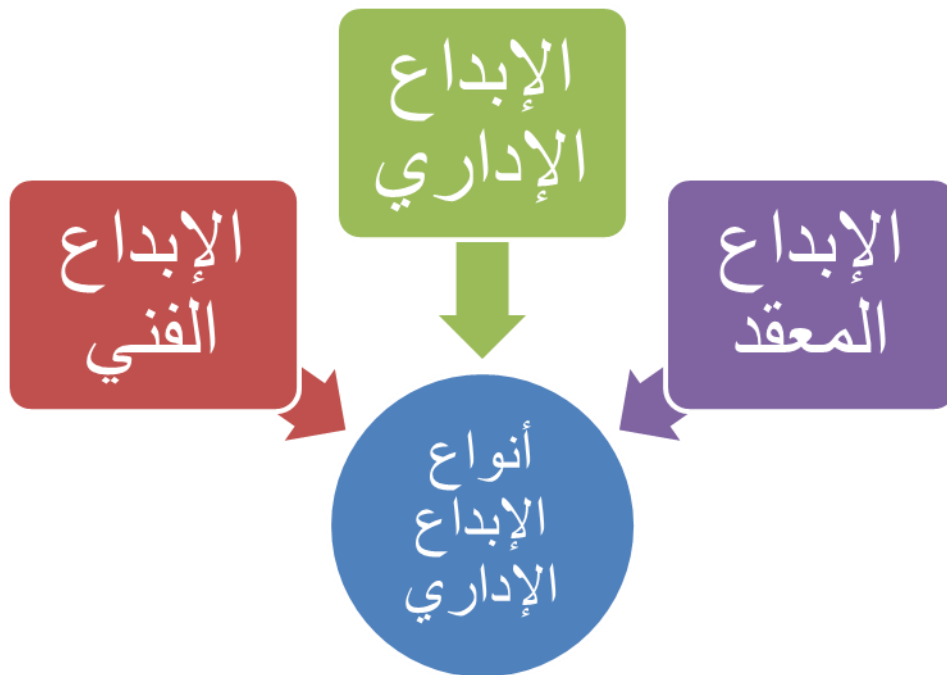
التي ينتج عنها سلع أو خدمات.

**إبداع إداري:** يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل

التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر

نشاطات المؤسسة الأساسية. (شعباني، 2016، ص50).

**الإبداع المعقد:** يشمل الإبداع المعقد الاتصالات وأنظمة الأسلحة والوصول إلى الكواكب وهذا النوع من الإبداع يتطلب أموالاً كثيرة وسنوات طويلة وجهود ضخمة ويستمر بالتخطيط الطويل الأجل. (رضا، 2003، ص31).



الشكل رقم(1): يوضح أنواع الإبداع الإداري.

المصدر: إعداد الطالبين

10. معوقات الإبداع الإداري:

يوجد العديد من المعوقات التي عادة ما تقيد عملية الإبداع في المنظمات منها:

- الاهتمام الزائد بالتشكيلات الإدارية دون النظر إلى المضمون والعمل على التطوير ومواكبة التحديات الإدارية الحديثة.
- إدخال تقنية المعلومات والاتصالات دون العمل على ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.
- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة. (حماد، 2016، ص10).
- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة.
- الأحكام السابقة حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متوقع.
- الجمود والكسل.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة.
- غياب الفرصة.
- عدم توفر البيئة الإبداعية. (بن حمو، 2020، ص646).

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن الإبداع الإداري عامل هام وأساسي لنمو وتطور المنظمات وبقائها، ونظرا لأهميته البالغة وجب على الإدارة وخاصة قسم الموارد البشرية تكثيف الجهود وتوفير الجو المناسب وتخصيص الوسائل اللازمة لتحقيق الإبداع من أجل الصمود والتصدي لأي مستجدات ومواكبة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية

## الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

#### 1-الدراسة الاستطلاعية

#### 2-حدود الدراسة (الإطار المكاني والموضوعي والزمني والبشري للدراسة )

#### 3-منهج الدراسة

#### 4- مجتمع الدراسة وعينته

#### 5-أدوات جمع البيانات

#### 6-صدق وثبات أداة القياس

#### 7-أساليب تحليل البيانات

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الثاني والثالث سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية السابقة على الواقع العلمي من خلال إجراء التربص الميداني في مؤسسة سوناطراك سكيكدة وعرض كل الإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف البحث والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، المنهج الدراسة، طريقة اختيار العينة ومواصفاتها وأدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات لاختبار صحة الفرضيات.

**1-الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية هي الأساس الذي تركز عليه الدراسة الميدانية وتعتبر بمثابة تمهيد للظروف التي سيتم إجراء البحث فيها، وهي خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث والدراسات العملية، يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته و إلمامه بمشكلة البحث إضافة إلى تحديد مؤشرات ومتغيرات الدراسة، واختيار المنهج والعينة والأدوات المناسبة لاستكمال البحث. لذلك فقد قمنا بإجرائها في الميدان الخاص بالدراسة وفق طرق وخطوات منهجية ويمكن توضيحها كما يلي:

**1.2. أهدافها:**

- ❖ استكشاف ميدان الدراسة.
- ❖ معرفة الظروف العامة للدراسة.
- ❖ تحديد واقع الموضوع الفعلي الخاص بالدراسة.
- ❖ التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وتحديد حجمها وطريقة اختيارها.
- ❖ تحديد وضبط إشكالية البحث وتوليد الظروف.

❖ اختيار المنهج المناسب للدراسة .

• أدوات الدراسة الإستطلاعية:

طبقت المقابلة نصف موجهة على عينة مكونة من 6 أفراد حيث تمثلت أسئلتها فيما يلي:

أ/ الإبداع الإداري:

س1. هل لديك القدرة على تطوير حلول وبدائل عديدة للتعامل مع المشكلات؟

لقى هذا السؤال إجابات متشابهة بشكل كبير حيث أشار أغلبية العمال على أنهم بإمكانهم التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تواجههم في العمل، بالتالي العمل على حلها بطرق مختلفة ومتعددة وأحيانا بطرق جديدة، حيث قال أحد العمال: "أستطيع أن أتعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي بطرق متنوعة، كما أنني في بعض الأحيان أتعامل معها بطرق جديدة وأستطيع حلها، وهذا من خلال ما تمنحه إدارة القسم لي في إطار العمل"، وهذا ما يظهر جليا من خلال ما تمنحه الإدارة من فرص وحرية في التصرف في أمور العمل.

س2: هل ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية على إدارة القسم التكيف معها؟

أجاب كل الأفراد الذين تمت مقابلتهم بنعم على هذا السؤال، وأنه كل عمل يتضمن التغيير والتطوير والتحسين، بالتالي الاستجابة لهذا التغيير، فالعمل في تجدد وتغير من وقت آخر، ولذلك يمكن اعتبار التغيير أمر طبيعي، حيث صرح أحدهم في هذا السياق بقوله: "في بعض الأحيان تطرأ تغيرات على العمل، التغيير امر طبيعي، أو على طريقة أدائه، بالتالي الاستجابة إلى هذه التغيرات ، بالتالي فأنا أرى أن التغيير أمر طبيعي على مستوى القسم ويجب علينا التكيف معه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

س3: هل تسعى إلى تقليد زملائك في العمل خلال أداء مهامك؟

أكد كل العمال أنه ال يمكن تقليد الآخرين في أمور العمل وكيفية أدائه لأنه كل عامل لديه مهام ومسؤوليات مكلف بها ولديه طريقة معينة للقيام بها، فطريقة العمل تختلف باختلاف المنصب والمصلحة و طبيعة النشاطات، فكل عامل لديه طريقة معينة لأداء مهامه الخاصة، وهذا ما جاء في قول أحد العاملين: " لا أستطيع تقليد زملائي في العمل لأن كل عامل فينا تختلف طريقة أدائه لعمله، حسب منصبه وحسب ما ينتمي له من مصلحة ا و فرع، فأنا أعمل دوما على تجديد طرق عملي ولا أفكر في تقليد زملائي ".

س4: هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة في مختلف ظروف العمل؟

أجاب أفراد العينة على هذا السؤال بنعم، حيث أكدوا على قدرتهم على إعطاء أفكار عديدة في فترة قصيرة كلما سمحت لهم الفرصة بذلك، حيث يقومون بتقديم أفكار ومقترحات فيما يتعلق بأمور العمل داخل القسم، وعلى حد قول أحد العمال: " أسعى دائما إلى تقديم مختلف الأفكار التي أمتلكها والمقترحات التي أرى بأنها مناسبة للعمل، سواء كان ذلك في الاجتماعات مع العمال أو مع الزملاء عند التحاور من خلال إبداء رأيي "، وهذا يدل على أن إدارة القسم تمنح لعمالها حرية في إبداء الرأي مما يسهم في تقديم مختلف الأفكار.

2- حدود الدراسة (المكاني والزماني والموضوعي والبشري للدراسة):

\*إن تحديد مجال الدراسة من بين أهم الخطوات المهمة في البناء المنهجي الجيد ذلك لأنه يساعد الباحث على معرفة الحقائق والوقائع على أرض الميدان وهذا ما سنعرف من خلال حدود دراستنا التي قمنا بها والتي شكلت على النحو الآتي:

### 2-1- حدود الدراسة المكانية:

تم إجراء دراستنا الميدانية حول موضوع: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري بمؤسسة سوناطراك سكيكدة .

### 2-2- حدود الدراسة الزمانية:

• الإطار النظري: من 6 جانفي 2025 إلى 25 أفريل 2025.

• الإطار الميداني: من 29 أفريل 2025 إلى 30 ماي 2025.

### 2-3- الحدود الموضوعية:

تكمن دراستنا في معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط الديكتاتوري) والإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات) وكذلك معرفة واقع القيادة الإدارية من خلال وجهة نظر عمال مؤسسة سوناطراك.

### 2-4- الحدود البشرية : حسب المعطيات والاحصائيات التي أخذناها من مسؤول مصلحة المستخدمين

بمؤسسة سوناطراك، فقد قدر عدد الموظفين في الموارد البشرية بسوناطراك ب 139 موظف موزعين

كالآتي :

جدول رقم ( ) يوضح توزيع العاملين على المصالح المختلفة بالمؤسسة :

عدد الموظفين	المصالح
04	مصلحة علاقات العمل
23	قسم الموارد البشرية
47	قسم الإدارة والشؤون الاجتماعية
63	قسم الوسائل العامة
1	طبيب الشغل
1	السكرتير
139	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة 2025

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة :

قد اتبعنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، باعتبار أن دراستنا تندرج ضمن الدراسات الوصفية

العلائقية

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة محددة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية ومما ينسج من المعطيات الفعلية للظاهرة ،حيث يعتمد هذا المنهج إما لترصيد ظاهرة محددة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونه ،أو يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض علمية (عبيدات ، 1999 ،ص 46).

### 4- مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك ولاية سكيكدة، حيث يتكون من 139 موظف، تم سحب منه 06 أفراد للدراسة الإستطلاعية حيث تبقى 133 مفرد، وقد تم اختيار عينة البالغ .

. 41% عددها 31 بنسبة

#### 5- أساليب جمع البيانات:

5-1 المقابلة النصف موجهة: ولقد تم استخدامها في الدراسة.

#### 5-2-الاستبيان:

ولقد قمنا ببناء استمارة بحث لدراستنا الحالية وذلك من خلال الإطلاع على مجموعة من الاستمارات، من أجل تحديد الوصول إلى قياس علاقة الأنماط القيادية والإبداع الإداري، في ميدان الدراسة وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية و الإبداع الإداري، والتراث النظري ذو الصلة المباشرة بالبحث وقد شملت الأداة على محورين : الأول حول الأنماط القيادية وضم ثلاثة أبعاد وهي النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط الديكتاتوري .

أما المحور الثاني تعلق بالإبداع الإداري ضم أربعة أبعاد وهي: الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات .حيث بلغ عدد بنودها 38 بندا ،واستخدمنا للإجابة عنها سلما وصفيا متدرجا مكونا من (3) مستويات حسب سلم ليكرث الثلاثي لقياس الاتجاهات الذي يعتمد على البدائل ( دائما ،أحيانا ،ابدا) والتي أعطيناها الأوزان التالية :3-2-1 حيث أن جميع بنود الاستمارة موجبة، وجاءت البنود على النحو الآتي:

#### ❖ محور القيادة الإدارية:

البعد الأول: النمط الديمقراطي وضم 06 فقرات كالآتي:

06-05-04-03-02-01

البعد الثاني: النمط الفوضوي وضم 06 فقرات كالاتي:

12-11-10-09-08-07

البعد الثالث: النمط الدكتاتوري وضم 06 فقرات كالاتي:

18-17-16-015-014-13

❖ محور الإبداع الإداري:

البعد الأول: الأصالة وضم 05 فقرات كالاتي:

23-22-21-20-19

البعد الثاني: المرونة وضم 05 فقرات كالاتي:

28-27-26-25-24

البعد الثالث: الطلاقة وضم 05 فقرات كالاتي:

33-32-31-30-29

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات وضم 05 فقرات كالاتي:

38-37-36-35-34

الجدول رقم ( ) يمثل توزيع فقرات الاستبيان حسب البنود

الفقرات	البعد
محور الأنماط القيادية	
من العبارة 1 إلى العبارة 06	البعد الأول: النمط الديمقراطي
من العبارة 07 إلى العبارة 12	البعد الثاني: النمط الفوضوي

من العبارة 13 إلى العبارة 18	البعد الثالث: النمط الديكتاتوري
محور الإبداع الإداري	
من العبارة 19 إلى العبارة 23	البعد الأول: الأصالة
من العبارة 24 إلى العبارة 28	البعد الثاني: المرونة
من العبارة 29 إلى العبارة 33	البعد الثالث: الطلاقة
من العبارة 34 إلى العبارة 38	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

تحديد اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارث الثلاثي:

الجدول رقم ( ) يمثل مقياس الإجابة على سلم ليكارث الثلاثي:

أبدا	أحيانا	دائما	الاتجاه
1	2	3	الدرجة
من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3	المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	متوسط	عالي	درجة القيمة

لقد تم حساب طول الفئات من خلال القواعد القانونية الآتية:

$$1-المدى: 3-1=2 \text{ (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)}$$

$$2-طول المدى: 3/2=0.66 \text{ (طول المدى = المدى / عدد الدرجات)}$$

وتم إضافة العدد 0.66 إلى أقل درجة في المقياس، أي من أجل وضع الحد الأعلى.

5-3 السجلات والوثائق:

وهي إحدى الأدوات في جمع البيانات الميدانية، وعليه خلال زيارتنا للمؤسسة ، تحصلنا على بعض

السجلات والوثائق التي تتضمن معلومات خاصة بالمؤسسة وهي:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- بيانات عن العدد الإجمالي للموظفين.
- ومن خلال هذه الوثائق تمكنا من معرفة مجتمع البحث وماهي الطريقة الأنسب لهذه الدراسة وذلك عن طريق معرفة عدد العمال.

#### 6-صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 6-1-صدق أداة القياس : ( الاستمارة )

يشير صدق الاستمارة إلى صلاحية أداة القياس ما وضعت من أجل قياسه وصدقها في قياس السمة أو

السمات التي يريد الباحث قياسها. ( بوعموشة، بثنة، 2020، ص115). ومن أجل قياس صدق

الاستمارة اعتمدنا على طريقة صدق المحكمين وتسمى كذلك المحتوى أو الصدق الظاهري تطبق من

خلال عرضها على المحكمين، وللتأكد من صدق الأداة قمنا بعرضها على عدة محكمين (أساتذة)

مختصين من جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة البالغ عددهم 05 أساتذة، أنظر الملحق رقم ( ) يوضح

أسماء الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وذلك بهدف الحكم على سلامة صياغة البنود

ومدى مناسبتها لقياس بعداد ومتغيرات الدراسة وكذا مدى ارتباط كل بند بالبعد الذي يقيسه، بالإضافة إلى

تقديم ملاحظات من أجل التعديل أو الحذف أو الإضافة أو إبداء آرائهم في كل محاور الأداة (المحور

الأول متغير القيادة الإدارية والمحور الثاني الإبداع الإداري). حيث كانت ملاحظات وتوجيهات المحكمين

حول إعادة صياغة بعض البنود، واستنادا إلى ملاحظة الأساتذة المحكمين بإجراء التعديلات اللازمة

والجداول الآتية توضح العبارات التي تم تعديلها في كلا المتغيرين.

الجدول رقم ( ) يوضح الصياغة الأولية والصياغة النهائية لبعض بنود الاستمارة.

الأبعاد	الرقم	الصياغة الأولية	الصياغة النهائية
النمط الديمقراطي	1	يشاركني مسؤولي المباشر أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	يشاركنا المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
	6	يوفر المسؤول المباشر للموظفين وسيلة سهلة للتواصل معه.	عملية الاتصال مع المسؤول المباشر سهلة
النمط الفوضوي	10	يتغيب المسؤول المباشر عن العمل بشكل متكرر لتلبية احتياجاته الشخصية.	يتغيب المسؤول المباشر عن العمل بشكل متكرر.

المصدر: إعداد الطالبين

حيث يتم حساب الصدق الظاهري استخدمنا معادلة لوشي وهي كالتالي:

صدق المحكمين = مجموع صدق البنود / عدد البنود

صدق البنود = عدد الأساتذة الذين قالو يقيس - عدد

الأساتذة الذين قالو لا يقيس / عدد المحكمين.

$$cvr = \frac{ni-n}{N}$$

الجدول رقم ( ) يوضح صدق الإستمارة حسب معادلة لوشي

المحاور	عدد البنود	درجة الصدق
القيادة الإدارية	18	0.82
الإبداع الإداري	20	1
المجموع	38	0.91

وبعد القيام بالعملية الحسابية قدر صدق المحورين درجة الصدق الكلي للاستمارة فقد بلغ (0.91) وهي درجة عالية.

-الطريقة الثانية: باعتماد الصدق الذاتي: وهو جدر الثبات وعليه فإن الصدق الذاتي يكون كما يلي:

$\sqrt{0.71} = 0.71$  بعد القيام بالعملية الحسابية تحصلنا على نفس قيمة الصدق التي وجدناها عند تطبيق

معادلة لوشي ألا وهي (0.71) وهي درجة عالية، تدل على أن الاستمارة تقيس فعلا ما أعدت لأجله.

**صدق الإتساق الداخلي ( التجانس الداخلي)**

وتسمى هذه الطريقة أحيانا بطريقة التكامل المتبادل، وتسمى هذه الطريقة إلى الكشف عن الدرجة

التقديرية لمعامل ارتباط كل متغير مع بعده الذي يحتويه.

الاتساق الداخلي بين القيادة الإدارية وأبعادها:

جدول رقم ( ) يمثل الاتساق لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية مع البعد ككل

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1	النمط الديمقراطي		
2	النمط الفوضوي		
3	النمط الديكتاتوري		

المصدر: إعداد الطالبين بناءً عن مخرجات spss

التعليق

صدق الاتساق الداخلي بين متغير الإبداع الإداري وأبعادها:

جدول رقم ( ) يمثل الاتساق لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري مع البعد ككل

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1	الأصالة		
2	المرونة		
3	الطلاقة		
4	الحساسية للمشكلات		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً عن مخرجات spss

التعليق

6-2- ثبات أداة القياس (الاستمارة):

ويقصد هنا مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقارنة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما موضحة في الجدول.

جدول رقم(1): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة.

أداة الدراسة	عدد الأفراد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيادة الإدارية والإبداع الإداري	10	38	0.71

المصدر: إعداد الطالبين بناءً عن مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول رقم (1) أن معامل ثبات أداة الدراسة قدر ب 0.71 وهذا قدر مقبول من الثبات، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان قيمة ذات قدر عال وبالتالي تسمح بتطبيق الاستبانة في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

#### 7- أساليب معالجة البيانات:

من أجل تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب بهدف التحقق من ثبات صدق الأداة وكذا استخراج النتائج الإحصائية للتأكد من فرضيات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في صيغته 26 لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتحديد فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- معادلة لوشي لحساب الصدق.
- معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.
- معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة الإدارية والإبداع الإداري.
- الأسلوب الكيفي ويتمثل في كل من الوصف والتحليل والتعليق على النتائج.

خلاصة الفصل:

قد تم التعرف من خلال هذا الفصل على كل الإجراءات والخطوات المنهجية لهذه الدراسة بداية بالدراسة الاستطلاعية والتي حددنا من خلالها مكان إجراء الدراسة والمجتمع والعينة من أجل تطبيق هذه الدراسة التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي وأداة الاستمارة حيث تم قياس صدقها وثبات اتساق عباراتها عبر وسائل وأساليب إحصائية مناسبة، من أجل تحقيق أهداف البحث لنصل بذلك إلى معرفة ومناقشة نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة

2- اختبار الفرضيات الارتباطية

3 اختبار الفرضيات الصفرية

4 التحليل العام ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خلاصة النتائج

## 1- عرض نتائج الدراسة:

## 1.1. استجابات أفراد العينة حول محور الأنماط القيادية:

## أ- استجابات أفراد العينة حول بعد النمط القيادي الديمقراطي:

العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الاستجابة
			النسبة المئوية	التكرار			
1	9	16	19.4%	6	100	1,90	-
2	9	19	9.7%	3	100	1,80	-
3	10	17	12.9%	4	100	1,80	-
4	11	14	19.4%	6	100	1,83	-
5	17	10	12.9%	4	100	1,58	-
6	18	11	6.5%	2	100	1,48	-
المتوسط الحسابي الإجمالي							
						1.73	-

نلاحظ من خلال قراءتنا لاستجابات أفراد العينة في الجدول رقم ( ) نلاحظ من خلال العبارة الأولى نجد أن 29% من أفراد العينة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يشاركونهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما أن هناك نسبة 51.6% يقرون أنه يتم هذا أحياناً فقط، في حين نجد أن 19.4% يرون عكس ذلك حيث

نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 1.90 ما يعبر عن سلبية الاستجابة. كما نلاحظ في البند الثاني أن 29% من مفردات لعينة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يتيح لهم الفرصة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم لحل المشكلات، في حين نجد 61.3% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 9.7% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.80، كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 32.3% بأن المسؤول المباشر يتفاعل معنا بمرونة، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 54.8%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 12.9% وهذا حسب استجابة البند الثالث التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.80 أي أن الاستجابة سلبية، أما البند الرابع فقد اتفقوا بنسبة 35.5% على أن المسؤول المباشر يدعمهم في معالجة مشكلاتهم الشخصية أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 45.2% وأن نسبة 19.4% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.83. أما في البند الخامس فقد اتفقوا مفردات العينة بنسبة 54.8% على أن المسؤول يأخذ قدرات الموظفين عند توزيع المهام، في حين من يرون عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 32.3% ومن يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ 12.9% وأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر بـ 1.58 وبالتالي طبيعة الاستجابة سلبية، أما بالنسبة للبند السادس فقد اتفق 58.8% من مفردات العينة على أن عملية الاتصال مع المسؤول المباشر سهلة. وأن 35.5% يرون أنه يتم في بعض الأحيان فقط، حيث قدرت قيمت المتوسط الحسابي بـ 1.48 وهذا ما يعبر على سلبية الاستجابة.

## ب- استجابات أفراد العينة حول بعد النمط القيادي الفوضوي:

العبارات	دائما	أحيانا	أبدا		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الاستجابة
			ت	ن/م			
7	0	4	27	87.1%	100	2,87	+
8	3	9	19	61.3%	100	2,51	+
9	2	14	15	48.4%	100	2,41	+
10	1	9	21	67.7%	100	2,64	+
11	2	8	21	67.7%	100	2,61	+
12	5	18	8	25.8%	100	2,09	+
<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>							
						2.52	+

نلاحظ من خلال قراءتنا لاستجابات أفراد العينة في الجدول رقم ( ) نلاحظ من خلال العبارة 07 لم يتفقوا

مفردات العينة على أن المسؤول المباشر لا يهتم بمغادرتي للمؤسسة أثناء العمل، في حين من يرون

عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 87.1%، ومن يرون أنهم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ

12.9%، وأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر بـ 2.87 وبالتالي طبيعة الاستجابة إيجابية، أما

البند الثامن فقد اتفق 9.7% على أنهم لا يتعرضون لعقوبات من المسؤول المباشر في حال مخالفتهم

القوانين، حين من يرون عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 61.3% ، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2.51 وهذا ما يعبر عن إيجابية الاستجابة، أما البند التاسع فقد اتفقوا مفردات عينة الدراسة بنسبة 6.5% على أنه يتيح تأجيل الأعمال المقررة، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ 45.2% ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 48.4% حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.41 وهذا ما يعبر عن استجابة إيجابية، ونجد أن 29% من أفراد العينة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما أن هناك نسبة 51.6% يقرون أنه يتم هذا أحيانا فقط، في حين نجد أن 19.4% يرون عكس ذلك حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 2.64 ما يعبر عن إيجابية الاستجابة. كما نلاحظ في البند الحادي عشر أن 29% من مفردات لعينة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يتيح لهم الفرصة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم لحل المشكلات، في حين نجد 61.3% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 9.7% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند إيجابية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.61، كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 32.3% بأن المسؤول المباشر يتفاعل معنا بمرونة، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 54.8%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 12.9% وهذا حسب استجابة البند الثالث التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.09 أي أن الاستجابة موجبة، وعليه من خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيصها كالاتي:

- لا يهتم المسؤول المباشر بمغادرتي للمؤسسة أثناء العمل.
- لا أتعرض لعقوبات من المسؤول المباشر في حال مخالفتي للقوانين.
- يتيح تأجيل الأعمال المقررة.
- يتغيب المسؤول المباشر عن العمل بشكل متكرر لتلبية احتياجاته الشخصية.
- يهمل المسؤول المباشر المهام الموكلة إلينا.

- يعطي المسؤول المباشر الحرية التامة للموظفين في أداء أعمالهم كما يشاؤون.

ت- استجابات أفراد العينة حول بعد النمط القيادي الديكتاتوري:

العبارات	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الاستجابة
	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م			
13	8	25.8%	17	54.8%	6	19.4%	100	1,93	-
14	6	19.4%	12	38.7%	13	41.9%	100	2,22	-
15	3	9.7%	10	32.3%	18	58.1%	100	2,48	+
16	6	19.4%	19	61.3%	6	19.4%	100	2,00	+
17	8	25.8%	16	51.6%	7	22.6%	100	1,96	-
18	2	6.5%	13	41.9%	16	51.6%	100	2,45	+
<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>								2.17	+

نلاحظ من خلال قراءتنا لاستجابات أفراد العينة في الجدول رقم ( ) نلاحظ من خلال العبارة 13 فقد اتفقوا بنسبة 35.5% على أن المسؤول المباشر يدعمهم في معالجة مشكلاتهم الشخصية أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 45.2% وأن نسبة 19.4% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.93. و نجد أن 19.4% من أفراد العينة يؤكدون بأنه يصعب الوصول إلى المسؤول المباشر عند الحاجة، كما أن هناك نسبة 38.7%

يقرون أنه يتم هذا أحيانا فقط، في حين نجد أن 41.9% يرون عكس ذلك حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 2.22 ما يعبر عن إيجابية الاستجابة. كما نلاحظ في البند الخامس عشر أن 9.7% من مفردات لعينة يؤكدون بأن المسؤول المباشر يستخدم أسلوب الضغط والتهديد في تعامله معنا، في حين نجد 32.3% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 58.1% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند إيجابية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.48، كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 19.4% بأن المسؤول المباشر يحملهم المسؤولية في حالة الوقوع في الخطأ، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 61.3%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 19.4% وهذا حسب استجابة البند التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.00 أي أن الاستجابة موجبة، أما البند السابع عشر فقد اتفقوا بنسبة 25.8% على أن المسؤول المباشر يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بهم، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 51.6% وأن نسبة 22.6% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.96،

أما البند الثامن عشر فقد اتفقوا بنسبة 6.5% على أن المسؤول المباشر يعتبر تبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 41.9% وأن نسبة 51.6% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند إيجابية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.45، وعليه من خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن تلخيصها كالآتي:

- يصعب علي الوصول إلى المسؤول المباشر عندما أحتاجه.
- يستخدم المسؤول المباشر أسلوب الضغط والتهديد في تعامله معنا.
- يحملنا المسؤولية في حالة الوقوع في الخطأ.

- يعتبر المسؤول المباشر مناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت.

ومن هذا يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي للبنود البعد الأول قدر بـ 2.14 أي أنه يعبر على أن هناك استجابات ذات طبيعة إيجابية لدى مؤسسة سوناطراك سكيكدة.

## 1.2 استجابات الأفراد حول محور الإبداع الإداري:

أ- استجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة:

العبارات	دائما	أحيانا		أبدا		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الاستجابة
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
19	21	67.7%	8	25.8%	2	100	1,38	-
20	22	71%	8	25.8%	1	100	1,32	-
21	22	71%	8	25.8%	1	100	1,32	-
22	17	54.8%	11	35.5%	3	100	1,54	-
23	19	61.3%	10	32.3%	2	100	1,45	-
المتوسط الحسابي الإجمالي								
							1.40	-

نلاحظ في استجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري نجد أن 67.7% من أفراد العينة أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين، كما أن هناك نسبة 25.8% يقرون أنه يتم هذا أحيانا فقط، في حين نجد

أن 6.5% يرون عكس ذلك حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 1.38 ما يعبر عن سلبية الاستجابة.

كما نلاحظ في البند الثاني أن 71% من مفردات لعينة يؤكدون بأن أسعى دائما لتقديم أفكار مبتكرة في مجالات عملي، في حين نجد 25.8% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 3.2% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.32،

كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 71% بأن أنجز مهامي المهنية بأسلوب عصري، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 25.8%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 3.2% وهذا حسب استجابة البند الثالث التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.32 أي أن الاستجابة سالبة.

أما البند الرابع فقد اتفقوا بنسبة 54.8% على يحسون بالملل نتيجة تكرار الإجراءات المستخدمة في إنجاز العمل، أما من أقروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 35.5% وأن نسبة 9.7% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.54.

أما في البند الخامس فقد اتفقوا مفردات العينة بنسبة 61.3% على أن اسعى لجعل التميز هو السمة البارزة في أعمالي، في حين من يرون عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 32.3% ومن يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ 6.5% وأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر بـ 1.45 وبالتالي طبيعة الاستجابة سلبية.

ب- استجابات أفراد العينة حول بعد المرونة:

العبارات	دائما	أحيانا		أبدا		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الإستجابة	
		ت	ن/م	ت	ن/م				
24	22	71%	9	29%	0	100	1,29	-	
25	16	51.6%	14	45.2%	1	100	1,51	-	
26	21	67.7%	7	22.6%	3	100	1,41	-	
27	19	61.3%	10	32.3%	2	100	1,45	-	
28	14	45.2%	16	51.6%	1	100	1,58	-	
المتوسط الحسابي الإجمالي								1.44	-

نلاحظ من خلال قراءتنا لاستجابات أفراد العينة في الجدول رقم ( ) نلاحظ من خلال العبارة الرابع والعشرون فقد اتفق 71% من مفردات العينة على أن أعدل موقفي عندما أتأكد من عدم صحته. وأن 29% يرون أنه يتم في بعض الأحيان فقط، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.29 وهذا ما يعبر على سلبية الاستجابة، أما البند الخامس والعشرون لم يتفوقوا 51.6% مفردات العينة على أن أولي اهتماما لآراء المعارضين للاستفادة منها، في حين من يرون عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 3.2%، ومن يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ 45.2%، وأن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تقدر بـ 1.51 وبالتالي طبيعة الاستجابة سلبية، أما البند السادس والعشرون فقد اتفق 67.7% على أنه لديهم القدرة على رؤية الأمور من وجهات نظر متعددة، حين من يرون عكس ذلك نسبتهم تقدر بـ 9.7، حيث قدرت قيمة المتوسط الحساب 1.41 وهذا ما يعبر عن سلبية الاستجابة، أما البند السابع والعشرون فقد اتفقوا

مفردات عينة الدراسة بنسبة 61.3% على أنهم يروا أن التغيير ظاهرة حتمية داخل قسم الموارد البشرية، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان فقط نسبتهم تقدر بـ 32.3% ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 6.5% حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.45 وهذا ما يعبر عن استجابة سلبية، نجد أن 45.2% من أفراد العينة يؤكدون بأن تتابع إدارة القسم جميع التغييرات التي تطرأ، كما أن هناك نسبة 51.6% يقرون أنه يتم هذا أحيانا فقط، في حين نجد أن 3.2% يرون عكس ذلك حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 1.58 ما يعبر عن سلبية الاستجابة.

ت- استجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة:

العبارات	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	المتوسط الحسابي	طبيعة الاستجابة	
	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م				
29	15	48.4%	14	45.2%	2	6.5%	100	1,58	-	
30	21	67.7%	9	29%	1	3.2%	100	1,35	-	
31	19	61.3%	8	25.8%	4	12.9%	100	1,51	-	
32	14	45.2%	16	51.6%	1	3.2%	100	1,58	-	
33	17	54.8%	13	41.9%	1	3.2%	100	1,48	-	
	المتوسط الحسابي الإجمالي								1.5	-

كما نلاحظ في البند التاسع والعشرون أن 48.4% من مفردات لعينة يؤكدون بأنهم يستطيعون تقديم عدة أفكار في فترة زمنية قصيرة، في حين نجد 45.2% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 6.5% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.58، كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 67.7% بأنهم يتمتعون بمهارات النقاش بشكل متميز، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 29%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 3.2% وهذا حسب استجابة البند الثالث التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.35 أي أن الاستجابة سالبة، أما البند الواحد والثلاثون فقد اتفقوا بنسبة 61.3% على أنهم يعبرون على أفكارهم بحرية، أما من أقروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 25.8% وأن نسبة 12.9% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.51. نجد أن 45.2% من أفراد العينة يؤكدون بأنهم يولون اهتماما لتحديد تفاصيل العمل، كما أن هناك نسبة 51.6% يقرون أنه يتم هذا أحيانا فقط، في حين نجد أن 3.2% يرون عكس ذلك حيث نجد قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قدرت بـ 1.58 ما يعبر عن سلبية الاستجابة. كما نلاحظ في البند الثالث والثلاثون أن 54.8% من مفردات لعينة يؤكدون أنهم يتمتعون بالقدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف، في حين نجد 41.9% يقرون على أنها تتم في بعض الأحيان فقط، وأن نسبة 3.2% من مفردات العينة نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.48.

#### ث- استجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات:

العبارات	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط	طبيعة

الاستجابة	الحسابي		ن/م	ت	ن/م	ت	ن/م	ت	
-	1,74	100	16.1%	5	41.9%	13	41.9%	13	34
-	1,51	100	6.5%	2	38.7	12	54.8%	17	35
-	1,64	100	9.7%	3	45.2%	14	45.2%	14	36
-	1,58	100	6.5%	2	45.2%	14	48.4%	15	37
-	1,67	100	6.5%	2	54.8%	17	38.7%	12	38
-	1.62	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>							

نلاحظ من خلال قراءتنا لاستجابات أفراد العينة في الجدول رقم ( ) نلاحظ من خلال العبارة الرابع والثلاثون كما اتفقت مفردات العينة بنسبة 41.9% بأنهم يشعرون بمشكلات العمل قبل وقوعها، في حين من يرون أنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 41.9%، ويرون عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 16.1% وهذا حسب استجابة البند الثالث التي قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.74 أي أن الاستجابة سالبة، أما البند الخامس والثلاثون فقد اتفقوا بنسبة 54.8% على أنهم يحرصون على اكتشاف أوجه القصور أثناء تنفيذ مهامهم، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 38.7% وأن نسبة 6.5% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي 1.51، أما البند السادس والثلاثون فقد اتفقوا بنسبة 45.2% على أنه لديهم القدرة على رؤية واضحة لاكتشاف المشكلات التي يواجهها الآخرون في العمل ، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 45.2% وأن نسبة 9.7% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا

البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.64. أما البند السابع والثلاثون فقد اتفقوا بنسبة 48.5% على أنهم يجمعون المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ أي قرار، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم 45.2% وأن نسبة 6.5% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.58، أما البند الأخير فقد اتفقوا بنسبة 38.7% على أنهم يستطيعون تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة، أما من أقرروا بأنه يتم هذا في بعض الأحيان قدرت نسبتهم بـ 54.8% وأن نسبة 6.5% نفوها تماما، كما نلاحظ أن طبيعة استجابة هذا البند سلبية وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.67.

ومن هذا يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي للبند البعد الأول قدر بـ 1.49 أي أنه يعبر على أن هناك استجابات ذات طبيعة سلبية لدى مؤسسة سوناطراك سكيكدة.

ومن خلال استجابات أفراد العينة حول المحورين (الأنماط القيادية والإبداع الإداري) تبينت النتائج التالية:  
أولاً: لدينا المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الأنماط القيادية:

• النمط القيادي الديمقراطي: يقدر بـ 1.73.

• النمط القيادي الفوضوي: يقدر بـ 2.52.

• النمط القيادي الديكتاتوري: يقدر بـ 2.17.

أي أن المتوسط الحسابي لمحور الأنماط القيادية يقدر بـ 2.14 ومنه نستنتج أن هناك استجابة إيجابية لدى عينة الدراسة تدرج في الفئة المتوسطة لأن المتوسط الحسابي للمحور متساوي مع المتوسط الحسابي المجدول وينحصر بين الفئة المتوسطة [1.73 – 2.52].

ثانياً: لدينا المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري حيث نجد:

- الأصالة: يقدر بـ 1.40.
- المرونة: يقدر بـ 1.44.
- الطلاقة: بـ 1.5.
- الحساسية للمشكلات: بـ 1.62.

أي أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري يقدر بـ 1.49 ومنه نستنتج بأن هناك استجابة سلبية لدى عينة الدراسة يندرج ضمن الفئة المتوسطة بما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي المجدول وأنه ينحصر بين الفئة المتوسطة [1.5-1.62].

### 2-3- عرض النتائج في ضوء التساؤلات الدراسة:

- ما هو النمط القيادي السائد لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟ وللتعرف على النمط القيادي السائد في المصلحة استخدمنا المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد القيادة الثلاثة ( الديمقراطي، الفوضوي، الديكتاتوري) والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم ( ) يمثل المتوسطات الحسابية الإجمالية متغير الأنماط القيادية:

الأبعاد	المتوسط الحسابي
النمط الفوضوي	2.52
النمط الديكتاتوري	2.17
النمط الديمقراطي	1.73

ويتضح من خلال الجدول رقم ( ) أن النمط القيادي الفوضوي تصدر المرتبة الأولى من خلال آراء أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد النمط الفوضوي بـ 2.52، ويأتي بعده النمط الديكتاتوري بمتوسط حسابي قدر بـ 2.17، ويأتي في الأخير النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي قدر بـ 1.73، ومن

هنا نستنتج أن النمط القيادي السائد لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة هو النمط القيادي الفوضوي.

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة؟

للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية سوناطراك سكيكدة استخدمنا كذلك المتوسط الحسابي الإجمالي لكل أبعاد الإبداع الإداري ( الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم ( ) يوضح المتوسطات الحسابية الإجمالية لأبعاد الإبداع الإداري.

الأبعاد	المتوسط الحسابي
الحساسية للمشكلات	1.62
المرونة	1.44
الأصالة	1.40
الطلاقة	1.5

من خلال الجدول رقم ( ) يتضح لنا أن جميع أبعاد الإبداع الإداري تمتعوا بمتوسط حسابي منخفض حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين (1.5) و (1.62) وكلها تدل على وجود مستوى منخفض

جدا من الإبداع الإداري، وبالتالي يدل على وجود مستوى منخفض جدا لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

### 1-3- اختبار الفرضيات الارتباطية

#### أ- اختبار الفرضية العامة:

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الأنماط القيادية	الإبداع الإداري	31	0.26	0.151

من خلال الجدول رقم ( ) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.26 وهي درجة غير دالة إحصائياً أي لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة ، لم تتحقق أي أنه كلما تحققت شروط الأنماط القيادية كلما غاب مفهوم الإبداع الإداري.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ( دراسة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الإبداع

#### (الإداري)

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	الإبداع الإداري	31	0.19	0.292

				القيادي
--	--	--	--	---------

بعد استقراء الجدول رقم ( ) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي و الإبداع الإداري نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.19 والتي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ( سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الديمقراطي كأحد أبعاد الأنماط القيادية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.29، ومنه فإن الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة لم تتحقق، أي أنه كلما تحققت شروط النمط الديمقراطي كلما غاب مفهوم الإبداع الإداري.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: دراسة العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي والإبداع الإداري.

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الفوضوي	الإبداع الإداري	31	0.5	0.75

من خلال الجدول رقم ( ) يوضح طبيعة العلاقة بين النمط الفوضوي والإبداع الإداري نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.5، والتي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ( سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الديمقراطي كأحد أبعاد الأنماط القيادية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.75 ، ومنه فإن الفرضية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة لم تتحقق، أي أنه كلما منحت الحرية للعمال كما ازدادت قدراتهم الإبداعية.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: دراسة العلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع الإداري.

المتغير المستقل	المتغير التابع	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
النمط القيادي الديكتاتوري	الإبداع الإداري	31	0.22	0.227

من خلال الجدول رقم ( ) يوضح طبيعة العلاقة بين النمط الديكتاتوري والإبداع الإداري نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.22، والتي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الديكتاتوري كأحد أبعاد الأنماط القيادية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.22، ومنه فإن الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة لم تتحقق، أي أنه كلما كانت السيطرة المطلقة للفائد كلما ازدادت قدراتهم الإبداعية.

#### اختبار الفرضيات الصفرية:

- اختبار الفرضية الصفرية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة تعزى لمتغير الجنس، ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة وبعد التأكد من صحتها كانت النتائج كما هس موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ( ) يوضح نتائج الفروق في الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الدالة

	sig						
						ذكر	الإبداع
						أنثى	الإداري

- الجدول رقم ( ) يوضح نتائج الفروق في الإبداع الإداري يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	المحسوبة f	الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات					
	داخل المجموعات					
	المجموع					

## 2- التحليل العام:

بعد عرض البيانات الإحصائية للدراسة واستقراء الجداول وتحليلها أسفرت النتائج إلى:

## 1- تحليل ومناقشة التساؤل الفرعي الأول:

فيما يخص تحقيق هدف الدراسة الذي ينص على النمط القيادي السائد لدى 000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، وحسب استجابات أفراد العينة أظهرت لنا النتائج أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط القيادي الفوضوي وهذا راجع إلى كونه يشجع جميع الأعضاء على إعطاء أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة للإنجاز العمل، ويتيح فرصة التفكير خارج الصندوق والبحث عن الحلول جديدة للمشكلات وإعطاء فرصة لتطوير مهاراتهم واتخاذ القرارات بشكل مستقل مما يساعدهم على النمو المهني.

أما بالنسبة للنمط القيادي الديمقراطي والديكتاتوري فقد دلت النتائج المتحصل عليها بأنهم غير معتمدين عن عينة الدراسة، فإن المتوسط الحسابي لبعده النمط الديمقراطي يقدر بـ 2.17 وهذا ما يفسر قيمة الاستجابة منخفضة أما النمط الديكتاتوري فقدر المتوسط الحسابي لديه بـ 1.73 وهذا ذو استجابة ضعيفة أيضا.

## تحليل ومناقشة التساؤل الفرعي الثاني:

فيما يخص تحقيق هدف الدراسة التي ينص على الكشف والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى 000000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، وحسب استجابات أفراد العينة أظهرت لنا النتائج على وجود مستوى منخفض جدا في الإبداع الإداري بجميع أبعاده لدى عمال 0000 وهذا راجع إلى المناخ السائد في المؤسسة فعندما تكون بيئة العمل تشجع على التفاعل السلبي بين العاملين فهذا حتما ما يقلل من قدرة العاملين على التفكير الإبداعي.

## 2- تحليل ومناقشة التساؤل الفرعي الثاني:

## 3- تحليل ومناقشة الفرضيات الارتباطية:

## أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى عمال مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

عند اختبار الفرضية وبعد عرض معامل الارتباط بيرسون الذي يبلغ 0.26 وهي قيمة غير دالة احصائيا على وجود علاقة عكسية سلبية، مما يدل على غياب الأنماط القيادية والإبداع الإداري داخل المؤسسة.

## الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى 0000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، من خلال نتائج الفرضية الارتباطية وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الأولى بلغ (0.19) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري وهذا يعني رفض الفرضية الجزئية الأولى، أي أن العلاقة السلبية قد تكون ناتجة عن تفسير العمال للنمط القيادي الديمقراطي، ويمكن أن يشعر العمال أن القيادة الديمقراطية تفتقر إلى الحزم والوضوح في التوجيه عندما يشارك القادة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل مفرط، وقد يشعر بعض العمال بعدم اليقين أو التردد في كيفية التصرف، مما يؤدي ذلك إلى تأثير سلبي على التزامهم بالإبداع الإداري.

وانتقلت دراستنا الحالية مع دراسة ( بوسكرة أحمد، بن رجم إدريس 2014) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري.

## ب- الفرضية الجزئية الثانية:

تتص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي والإبداع الإداري لدى 0000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، من خلال نتائج الفرضية الارتباطية وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الثانية بلغ (0.5) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الفوضوي والإبداع الإداري وهذا يعني رفض الفرضية الجزئية الثانية، وهي علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرين مما يعني تأثر المرؤوسين يلبا بتوافر النمط القيادي الفوضوي لدى رؤسائهم في العمل مما يحد من القدرات الإبداعية لديهم ما يعني أن هناك عدم التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين.

### الفرضية الجزئية الثالثة:

تتص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى 0000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة، من خلال نتائج الفرضية الارتباطية وجدنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون الخاص بالفرضية الثالثة بلغ (0.22) والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) ضعيفة جدا بين النمط الديكتاتوري والإبداع الإداري وهذا يعني رفض الفرضية الجزئية الثالثة، أي أن النمط الديكتاتوري يكون فعال في بيئات معينة، حيث يكون العاملين بحاجة إلى توجيه صارم وهيكل تنظيمي واضح يفرض عليهم النظام والانضباط والالتزام نتيجة الخوف من العقاب وليس من الرغبة الحقيقية وكل هذا يشير إلى أن العامل غير كافي أو ليس عاملا قويا في تحفيز العمليات الإبداعية بشكل كبير.

## 2 تحليل ومناقشة الفرضيات الصفرية:

- الفرضية الصفرية الأولى:

**خلاصة النتائج:**

تمكنا في هذا الفصل من تطبيق الاطار النظري على الواقع العلمي وذلك من خلال دراسة تطبيقية تناولت أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري في مؤسسة سوناطراك سكيكدة، حيث استخدمنا الاستبيان

كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم قمنا بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 26)، واجرينا الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل وتفسير النتائج وذلك بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لدى 0000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة هو النمط القيادي الفوضوي.
- أن مستوى الإبداع الإداري لدى 00000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة منخفض جدا. وجاء ترتيب أبعاده كالتالي في المرتبة الأولى كان لبعده الحساسية للمشكلات، ثم يأتي في المرتبة الثانية بعد المرونة، ثم في المرتبة الثالثة بعد الأصالة، ثم في المرتبة الرابعة بعد الطلاقة ، حيث تمارس هذه الأبعاد جميعا بدرجة منخفضة.
- أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى 00000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الفوضوي والإبداع الإداري لدى 00000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.
- أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة جدا بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع الإداري لدى 00000 بمؤسسة سوناطراك سكيكدة.

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة سوناطراك سكيكدة حيث تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال عرض استجابات أفراد العينة وتحليلها بالإعتماد على بعض

الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، التكرار، النسب المئوية) حيث تم اختبار فرضيات الدراسة وإثبات صحتها.

خاتمة

### الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرجنا بها سوف نقوم بطرح عدد من التوصيات والاقتراحات، والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال الإداري بصفة عامة وفي مجال تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة:

- ضرورة زيادة اتجاه القادة نحو النمط الديمقراطي أكثر، من أجل كسب ود وولاء الموظفين والعاملين.
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام لأرائهم.
- زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الاستماع للمرؤوسين من قبل القادة.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتميز.
- الاهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والاستفادة من خبراتهم.
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية من خلال التدريب والإعداد والتأهل الجيد للقادة.

- برو، هشام. (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلد 04. العدد 02.
- بن حمو، نجاة. (2022). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار. مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي. جامعة طاهري محمد بشار. المجلد (08). العدد 1.
- بن عروس، محمد لمين، دحمان، نوال. (2019). الأنماط القيادية المتعبة في الإدارة. مجلة سوسيولوجيا الجزائر. المجلد 03. العدد 01.
- بولنوار، أميرة، مريجة، مليكة. (2020). دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون: تيارت.
- جرعون، عصام رفعت. (2022). المرونة التنظيمية والإبداع الإداري.
- حجاج، عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. مذكرة ماجستير. تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير. كلية التسيير والعلوم الاقتصادية. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. الجزائر.
- الحريري، رافدة. (2010). تربية الإبداع. ط1. دار الفكر ناشرون و موزعون. عمان: الأردن.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- حماد، إياد. (2016). دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية.
- خبير، سيد عيد. (2008). الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية القاهرة: مصر.

- خروف، زهرة.(2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة خميس مليانة. العدد (17). المجلد 2.
- خيرى، أسامة.(2012). إدارة الإبداع والابتكارات. ط1. دار الولاية للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- ديلمي، فارس، بلاش، صليحة. (2022). الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية. جامعة الجزائر. المجلد(10). العدد 3.
- رضا، حاتم علي حسين.(2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.الرياض: السعودية.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن.
- الشريف، طلال عبد المالك.(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. تخصص العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شعابني، مريم.(2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. مذكرة لنيل شهادة الماستر. علم اجتماع تخصص إدارة وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- عمارة، الطاهر، بوخلوه، باديس، بن عمارة، نوال. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود.مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. المجلد (09) العدد 01.
- عمومن، رمضان.(2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- غضبان، مريم(2006). مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل. مذكرة ماجستير. تخصص علم النفس الاجتماعي. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري.قسنطينة.الجزائر.

- غضبان، مريم.(2006).مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل. مذكرة ماجستير. تخصص علم النفس الاجتماعي. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا. جامعة منتوري قسنطينة: الجزائر.
- القاضي، محمد يوسف.(2015).السلوك التنظيمي.ط1. الأكاديميون للنشر والتوزيع.عمان: الأردن.
- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز. أطروحة دكتوراه. في علوم التسيير. جامعة زيان عاشور الجلفة.
- الكليبي، صالح بن محمد بن علي.(2011).الإبداع الإداري لدى مديري العلوم والإدارات في وحدات الإدارة العامة.رسالة دكتوراه. تخصص الإدارة العامة.
- نبيب، أشرف ماهر.(2016). الإبداع والإبتكار.
- لرقم، عز الدين. (2009).القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية معاهد التكوين المهني. رسالة ماجستير. جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- المصري، إيهاب عيسى عامر، طارق عبد الرؤوف.(2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. جيزة: دار الكتب المصرية. ط (1).
- الناصر، علاء حكم الناصر وحمودي، رتيبة حسين.(2018).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عملاء الكليات ومعاونيهم. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد(56). كلية العلوم الصرفة ابن الهيثم. العراق.
- الناطور، دينا فتحي أحمد.(2015). أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية. السلط: الأردن.
- نجم، عبود نجم.(2003).إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دط. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
-







الملاحق





